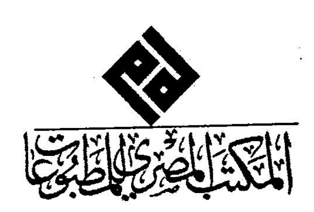
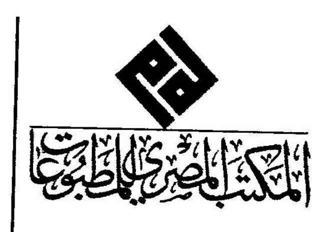
إدارة الأزمات

الدكتور
رفعت عارف الضبع
رئيس قسم الإعلام التربوي بجامعة طنطا
خبير الاتيكيت والبروتوكول الدولى
مستشار برلمانى ومدرب دولى معتمد
مؤسس علوم الإعلام النوعى





رئيس مجلس الإدارة
محمد حامد راضي

العنوان

122 أ شارع جسر السويس
امام عمارات الميرلاند ناصية
شارع نصوح – القاهرة

التليفون

22595845
22595846
مفتاح الدولى : 00202

الكتاب : إدارة الأزمات
المؤلف : رفعت عارف الضبع
طبعة : 2015

الضبع ، رفعت عارف
إدارة الأزمات / رفعت عارف الضبع
القاهرة - المكتب المصرى للمطبوعات
٢٠١٤
ص ، سم
تدمك ١٢٤٧ – ٤٠٧ – ٩٧٧ - ٩٧٨
١ – إدارة الأزمات
أ – العنــوان
٣٣٨,٥٤

رقم الإيداع
٢٠١٤/١٦٩٥٠

البريد الإلكترونى
almasrymarwan@hotmail.com
almaktabalmasry16@gmail.comalmakta
balmasry16@gmail.comalmaktabalmasr

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿ وَلْتَكُن مِّنكُمْ أُمَّةٌ يَدْعُونَ إِلَى الْخَيْرِ وَيَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنكَرِ ۚ وَأُولَٰئِكَ هُمُ الْمُفْلِحُونَ ﴿١٠٤﴾ ﴾ (سورة آل عمران- آية 104)

إهداء وشكر

إلى روح أمي الحبيبة رحمة الله تعالى عليها والمسلمين
إلى روح أبي الحبيب رحمة الله تعالى عليه والمسلمين
إلى نجلي "محمد" وآل الضبع بجمهورية مصر العربية
وآل جهينة بجميع الدول العربية والشهداء الكرام
إلى كل من علمني أو تعلم أو سيتعلم مني
إلى كل إعلامي وباحث ومتخصص وكاتب وصحفي وناشر ومؤلف
إلى كل مؤثر في حاضرنا ومستقبلنا
إلى أمتنا الإسلامية والعربية العزيزة
أهدى هذا الكتاب عسى أن يجعل الله تعالى منه نبراساً يضئ لنا الطريق نحو مستقبل أفضل إن شاء الله وأن يغفر الله تعالى لنا ولموتانا والمسلمين ذنوبنا وأن يجمعنا مع الأنبياء والصديقين والشهداء جميعا بالفردوس الأعلى وأن يتقبل منا هذا العمل ويجعله في ميزان حسناتنا وان يحقق لنا السعادة في الدنيا والآخرة .

المؤلف

فهرس

الصفحة	الموضوع
9	المقدمة
12	التمهيد
15	**الفصل الأول : ماهية الأزمـــــــــــة**
16	مفهوم الأزمة
21	التميز بين مفهوم الأزمة والمفاهيم المشابهة
24	كيف تنشأ الأزمة
27	سمات الأزمة
29	محاور الأزمة
32	فوائد الأزمة
33	مداخل دراسة الأزمة
34	المناهج العلمية لدراسة الأزمة
38	طرق مواجهة الأزمة
38	أنواع الأزمات وتصنيفاتها المختلفة
41	اسباب الازمات
46	تصنيف الازمات
54	مراحل نمو الازمات
64	نماذج تطبيقية معاصرة لانواع الازمات

الفصل الثاني : إدارة الأزمـــة	97
مفهوم إدارة الأزمة	99
أهداف إدارة الأزمات	105
التخطيط الجيد الإدارة الأزمة	116
مكونات خطة إدارة الازمة	117
خصائص الخطة الجيدة لإدارة الازمة	119
أساليب ادارة الازمة	121
استراتيجية ادارة الازمة	124
سيناريوهات إدارة الأزمة	129
متطلبات إدارة الأزمة	136
إدارة مجتمع الأزمة	144
عوامل النجاح في إدارة الأزمة	146
المنهج الاسلامى في إدارة الأزمات	148
نماذج لازمات عالجها القرآن	152
نموذج لازمة معاصرة والمنهج الاسلامى في حلها	**175**
الفصل الثالث : الإعلام وإدارة الأزمـــــات	185
اتصالات الأزمة	187
فريق الأزمة ومهامه	194
إستراتيجية اتصالات الأزمة	198
نماذج إدارة الأزمة	209
أهمية الإعلام في إدارة الأزمات	216

المعالجة الإعلامية للازمة	222
الاستراتيجيات الإعلامية في مواجهة الأزمة	228
إدارة الإعلام للازمة	240
الفصل الرابع : إعلام الأزمات والتصدي للشائعـات	247
تعريف الشائعات	249
مكونات الإشاعة	253
كيف اتعامل مع مروج الشائعة	257
معايير تصنيف الشائعات	271
دور المسلم في محاربة الشائعات	276
لماذا تنتشر الشائعات وقت الأزمات	277
نموذج تطبيقي لانتشار الشائعات في مصر	282
الاستراتيجيات الإعلامية المستخدمة في التصدي للشائعات	294
الإستراتيجية المتكاملة للتصدي للشائعات	297
دراسة وتحليل الشائعة	303
الفصل الخامس : تأهيـل وتـدريـب العـامـليـن في إدارة الأزمات	311
تعريف التدريب فى مجال الازمات	312
أهداف تدريب العاملين في مجال إدارة الأزمات0	313
أنواع التدريب في مجال إدارة الأزمات	318
الصعوبات التي تواجه التدريب في مجال إدارة الأزمات0	322
الفرق بين التدريب والتأهيل في مجال إدارة الأزمات0	323

تأهيل العاملين في مجال إدارة الأزمات0	324
الفصل السادس : المهارات الواجب في مجال إدارة توافرها في العاملين الأزمات	329
مفهوم المهارة في مجال إدارة الأزمات	330
خصائص المهارة في إدارة الأزمات0	331
أهم المهارات الواجب توافرها فى العاملين فى مجال ادارة الازمات	331
المهارات الاساسية المطلوبة لادارة الازمات	349
المراجع	351

مقدمـــة

الحمد لله الذي وفقني في إعداد هذا المؤلف الذي يعد الأول من نوعـه فـي إدارة الأزمات وهو امتداد لتأصيل علوم الإعلام النوعي،والذي هداني الله تعـالى إلى تأسيسه عام 1989م، وتأصيله مع فروعه الأخرى من خلال المؤلفات العلمية المنشورة على مستوى العالم وهي (الإعلام التربوي والصحافة التربوية والإذاعـة النوعية والتليفزيون النوعي والإتيكيـت والبروتوكـول والسـيناريو والخبـر والحملات الإعلامية) والعديد من المؤلفات الأخرى ، وذلك بعد أن شاركت بجهود كبيرة في تأسيس عشرين كلية للتربية النوعية من بينهم تسع كليات للتربية النوعية تضم شعب وأقسام علمية للصحافة والإذاعة والتليفزيون والمسرح كعلـوم جديـدة لأول مرة على مستوى العالم وبالجهود الذاتية في مصر والبـاقي بالتعـاون مـع وزارة التعليم العالي ، بالإضافة إلى المشـاركة فـي تأسـيس بعـض المعاهـد والأكاديميات والجامعة الخاصة والصحف والمجـلات والـدوريات والاستضـافة بالبرامج التليفزيونية والإذاعية والمشاركة في تدريب القيـادات الإعلاميـة وفـي مجالي الاتيكيت والبروتوكول وتحكيم المهرجانات الدولية وفى العمل الاجتماعي.

وأحسست أنه من الضروري أن أتوصل إلى تلك العلوم الجديدة بصفة عامة، وعلم إدارة الأزمات بصفة خاصة، بعد أن اجتاحت العالم بعض الأزمات المتكررة لعدم قدرة المجتمع على التعامل مع الأزمات والسيطرة عليها لأسباب كثيرة منهـا المواد الإعلامية ودور العرض السينمائى الهابطة والتي انفلتـت بعـدم الالتـزام بالتعاليم السماوية وبمواثيق الشرف الإعلامية والقوانين الدولية بعد أن أخذت بنشر الأكاذيب وإطلاق الشائعات المغرضة والنيل من دعاة وقادة ورموزالدول العربية والإسلامية وإحداث الفتن بين الناس وابتزاز بعض رجـال الأعمـال والمشـاهير وإحداث غزواً ثقافياً مدمراً للمجتمعات الإسلامية والعربية والدينية المعتدلة وعملت على قلب المفاهيم تحت دعاوى مزعومة بالتشدق بالمفهوم الخاطئ لمعنى الحريـة وإن كانت حرية الرأي والتعبير بريئة من هذا الأداء الكاذب وكنتيجة لذلك قامـت

الحروب المدمرة بين الدول والأفراد كما قامت الثورات في الدول العربية وخاصة ثورة 25 يناير المجيدة وما صاحبها من أزمات واجتاحت المجتمعات بعض المشكلات الاجتماعية ونذكر منها الأمية والإدمان والتطرف والتلوث والغش والتصدع الأسرى والطلاق والبطالة والإرهاب والكذب والسرقة والعنوسة والتجسس وعدم الانتماء والولاء وأصبحت بعض المجتمعات تئن من صعوبة الحياة ، لعدم مقدرتها لمقاومة تلك الأزمات، بالإضافة إلى أن النظريات العلمية لعلوم الاتصال لم تتمكن من تحقيق فروضها بعد المتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي طرأت على العالم، كما أن التقدم والتطور في وسائل الاتصالات التي قاربت بين أطراف العالم الجغرافية. حتى أصبح العالم كله بمثابة قرية إلكترونية صغيرة تتقارب أطرافها بفعل سرعة الاتصالات الفضائية وتعددت وتخصصت وتنوعت الإذاعات ، كما ازداد عدد المشاهدين للقنوات التليفزيونية المختلفة وقويت فاعلية أجهزة الإعلام وتأثيرها على الرأي العام، وأصبح للإعلام نفوذ يمكنه من صناعة النجوم والأبطال ويمكنه أيضاً إخفاق حكام وأحزاب ومؤسسات.

ومن كل ما سبق كان من واجبي أن أشارك في التصدي لمشكلات المجتمع الدولي ككل والغيرة على إدارة الأزمات الذي أتشرف بالعمل به ، فاجتهدت للتوصل إلى هذا المؤلف لتأصيل علم صادقٍ وهادف ليشارك في علاج مشكلات المجتمع وينهض به ويتصدى للفلسفات المدمرة ويعالج الأزمات الطاحنة والمتكررة التي يعيشها المجتمع ويهدف إلى تحصين القراء وتنقية الرسالة الإعلامية من الشوائب وترسيخ الرسالات السماوية ومحاربة الرذيلة والدعوة إلى الفضيلة وإعداد خريجين في تخصصات بينية جديدة للوفاء بحاجة المجتمعات العربية والإسلامية من تلك التخصصات ليقدموا للمجتمع نموذجاً مؤهلا ومدربا على إدارة الأزمات الخالي من الشوائب والذي يعمل على اكتشاف المواهب والمهارات وتنميتها لتحقيق الأهداف السامية والعمل على رفاهية المجتمع وتحقيق الأمن والاطمئنان والمحبة

والتعاون والسلام والسعادة والرفاهية لبني الإنسان.

وهذا المؤلف يؤصل علماً جديداً يسمى إدارة الأزمات من خلال ما جاء بالقرآن الكريم والأحاديث القدسية والنبوية الشريفة ، وتم لأول مرة على مستوى العالم وضع مفهوم جديد وفلسفة جديدة وأهداف وأغراض ومبادئ التي يمكنها التعامل مع التطورات العلمية والمتغيرات العالمية الحديثة ، أي بعض أركان العلم الجديد الذي يجسد مواثيق الشرف العلمية ويقدم خريطة الطريق للوقاية من الأزمات والتصدي لها وعلاجها بالسرعة والمهارة والدقة المطلوبة.

ويشتمل هذا المؤلف على ست فصول ، واستعان الباحث بمراجع وصل عددها (أربعا وستين) مرجعا عربيا وأجنبيا.

﴿إِنْ أُرِيدُ إِلاَّ الإِصْلاحَ مَا اسْتَطَعْتُ وَمَا تَوْفِيقِي إِلاَّ بِاللَّهِ عَلَيْهِ تَوَكَّلْتُ وَإِلَيْهِ أُنِيبُ﴾

صدق الله العظيم

المؤلف الدكتور/ رفعت عارف الضبع

تمهيد :-

تؤكد الأحداث اليومية المتلاحقة الآن أننا نعيش اليوم في عالم تسوده الأزمات والكوارث الطبيعية أو غير الطبيعية، فالفقر والأمراض والأوبئة والإرهاب والعنف والزلازل والحروب والحرائق والسيول والحوادث والبراكين والانهيارات والأعاصير والاحتلال والصراع والإرهاب وغيرها ، ما هي إلا نماذج وأمثلة للعديد من الأزمات والكوارث التي تواجه الشعوب والمجتمعات في الوقت الراهن.

وإذا كانت الأزمات تحدث اليوم في كلٍ زمان ومكان حولنا فإن العالم المعاصر بعد أن أصبح وحدة متقاربة سياسيا واقتصادياً وثقافياً واجتماعياً حيث أصبح كل من كياناته عرضة للأزمات التي قد تعصف به من وقت إلى آخر وتؤثر في افرادة تأثيرات شديدة .

لذلك أصبح استخدام المناهج العلمية في مواجهة الأزمات والكوارث ضرورة ملحَّة جدا ليس لتحقيق نتائج إيجابية من خلال التعامل معها وإنما لتجنّب اثارهاالمدمرة على كافة الأصعدة والمجالات.

لذالك تهتم الكثير من المنظمات في دول العالم المتقدم بتطبيق منهج علم إدارة الأزمات في كافة مجالات العمل والحياة وذلك حرصاً منها على اتخاذ القرارات بأسلوب علمي متميز يحقق لها رؤية مستقبلية واضحة المعالم تعتمد على دقة المعلومات التي يتم الحصول عليها والتخطيط العلمي السليم لجميع المراحل والخطوات لتجاوز الأزمات التي قد تواجهها في المستقبل .

من هنا فإدارة الأزمات أصبحت ضرورة ملحة في ظل التطورات المتلاحقة والمتغيرات المفاجئة التي نشهدها الآن على الصعيد العالمي والإقليمي والقومي والتي تتطلب ضرورة الاستعداد والإعداد الجيد والتخطيط العلمي والتدريب المستمر لتحقيق درجة من الجاهزية المرتفعة وسرعة الاستجابة لموقف الأزمة ووقف تطوراتها ومعالجة أثارها على كافة الأصعدة والمجالات

وللإعلام أهمية كبيرة أثناء إدارة الأزمة فالتعامل الصحيح مع الإعلام خلال

الأزمات والكوارث له أثرا مهما وكبيرا على نجاح إدارة الأزمة أيا كـان نوعهـا حيث أنة يلعب دور اساسى في التعامل معها والتعرف علـى أبعادهـا وأطرافهـا وتحليلها من كافة الجوانب حتى يتمكن من معالجتها وكذلك إدارتها.

كما تتضح أهمية البعد الاعلامى في إدارة الأزمة من خلال الدور الذي تقوم بة وسائل الإعلام المختلفة خلال الأزمة من نشر المعلومات والبيانات والحقـائق الصادقة عن الموقف قبل وأثناء وبعد انتهاء الأزمة.

وكذلك احتواء أثارها ومعالجة الأضرار والخسائر التي تخلفها الأزمة علـى كافة الأصعدة بالإضافة إلى وضع تصورات بديلة للتعامل مع موقف الأزمة ومـا يستجد عليها من تطورات أو مستجدات في المستقبل وهذا ما اثبتتة دراسات علمية كثيرة من ناحية اعتماد الجمهور على وسائل الإعـلام المختلفـة خاصـة وقـت الأزمات.

ولذلك تتناول الدراسة الحالية ستة فصول نتناول من خلالها هذا الموضـوع بجوانبه المختلفة:-

فالفصل الأول يتناول مفهوم الأزمة في العلوم المختلفة والتميز بينهـا وبـين المفاهيم المشابهة لها وذلك كأساس للتعامل معها ،والتعرف على أهـم خصـائص الأزمة وسماتها المميـزة، وأنواعهـا وتصـنيفاتها المختلفـة،ومراحل تطورهـا ونموها،واهم مناهج ومداخل وأساليب دراستها.

أما الفصل الثاني فيتناول مفهوم إدارة الأزمة والمفاهيم المشابهة له، واهميتة، والتطور التاريخي لعلم إدارة الأزمات واهم مراحل هذا التطور،والمراحل المختلفة لإدارة الأزمة، وأهداف كل مرحلة منها ، وكذلك فريق إدارة الأزمـة واعـدادة، والتخطيط الجيد لإدارة الأزمة ،وسنريوهات إدارة ألازمـة،ونختتم هـذا المبحـث بعرض المنهج الاسلامى في معالجة الأزمات من خلال عرض نمـاذج لازمـات وابتلاءات ذكرت في القران لتعطى العبرة والعظة وكيفية معالجة وتجنب وقـوع الأزمات بالإضافة إلي عرض نموذج تطبيقي لمعالجة الإسلام لازمات معاصـرة

واهم التحديات التي تواجه المجتمع الاسلامى اليوم .

ويتضمن الفصل الثالث الإعلام وإدارة الأزمات ، واهم استراتيجيات مواجهة الأزمة ودور الاتصال في إدارة كل مرحلة من مراحل الأزمـــة الأزمـــة، وفيـــة نعرض لدور الإعلام في كل مرحلة من مراحل الأزمة على النحو التالي :

- إدارة الإعلام لمرحلة ما قبل الأزمة
- إدارة الإعلام لمرحلة الأزمة
- إدارة الإعلام مرحلة ما بعد الأزمة

ويتناول الفصل الرابع وهو بعنوان إعلام الأزمات والتصدي للشائعات عـــدة موضوعات هامة ومنها ماهية الشائعات ومكوناتها وأنواعها،وعناصـــر الشـــائعة كعملية اتصال بالجماهير، واهم دوافع إطلاقها وعلاقة الإعلام بها وقت الأزمات والاستراتيجيات الإعلامية المستخدمة في مواجهتها وأخيـــرا دور الإعـــلام فـــي التصدي للشائعات ومواجهتها والفصل الخامس يتناول تدريب وتأهيل العاملين فى ادارة الازمات ، والفصل السادس يتناول المهارات الواجب توافرها فى العـــاملين بادارة الازمات

الفصل الأول

ماهية الأزمة

- مفهوم الأزمة
- التميز بين مفهوم الأزمة والمفاهيم المشابهة
- كيف تنشأ الأزمة
- خصائص الأزمة
- محاور الأزمة
- فوائد الأزمة
- مداخل دراسة الأزمة
- المناهج العلمية لدراسة الأزمة وطرق مواجهة الأزمة
- أنواع الأزمات وتصنيفاتها المختلفة
- مراحل نمو الأزمة
- نماذج تطبيقية لازمات معاصرة

مفهوم الأزمة :-

يعد مفهوم ألازمة من أكثر المفاهيم تداولا في العلوم والتخصصات المختلفة فقد تعددت وتنوعت تعريفات الأزمة بتعدد التخصصات العلمية والتوجهات الايدولوجية التي تناولتها ومن هنا سوف نعرض هذا المفهوم طبقا للتوجهات العلمية المختلفة مما يساعد على إلقاء مزيد من الضوء كما يلي :-

- مفهوم الأزمة في اللغة

أ- في اللغة العربية:

نجد أن كلمة أزم تعنى الشدة والقحط وأزم عن الشئ امسك عنة وفى الحديث الشريف عن عمر بن الخطاب رضي الله عنة أنة سأل الحارث بن كلدة ما الدواء فقال الأزم يعنى الحمية وكان يعنى طبيب العرب .والمأزم المضيق وكل طريق ضيق بين جبلين مأزم وموضع الحرب أيضا مأزم ومنة سمي الموضع الذي بين المشعر وبين عرفة مأزمين

أما المعجم الوجيز فنجد أن أزم على الشئ أزما اى عض علية عضا شديدا ويقال أزم الغرس على اللجام وأزمت السنة أزما اى اشتد قحطها، وتأزم اصابتة أزمة ،والأزمة الشدة والقحط والجمع أوازم

ب- في اللغة الإنجليزية:

فكلمة أزمة تعنى crisis وهى تعنى عدة أشياء هي:-

1. حالة خطيرة أو نقطة تحول هامة.
2. أوضاع غير مستقرة في الشؤون السياسة أو الاقتصادية أو العالمية والتي يوشك أن يحدث فيها تغير حاسم.
3. تغير فجائي في مرض مزمن إما للتحسن أو للتدهور.

أما قاموس وبستر فيعرف الأزمة crisis بأنها وقت حاسم أو خطر كبير تحدد نتائجه قدر العواقب السلبية التي يسفر عنها.

ويعرفها **قاموس لونج مان** بأنها زمن يتسم بوجود خطر كبير أو صعوبة شديدة

أو عدم يقين سواء في السياسة أو الاقتصاد.

ج- **في اللغة الفرنسية** : فان كلمة أزمة لدى الفرنسيين تعنى crise وهى عبارة عن نوبة ،أزمة ، فاقة، فقر ،نزاع، توتر.

- **الأزمة في علم الإدارة**

يعد علم الإدارة من أكثر العلوم اهتماما بمفهوم الأزمة وعلاقته بكل الجوانب الخاصة بإدارة المنظمات والمؤسسات المختلفة للازمة وشروط نجاحها واستمرارها في عملها والحفاظ على صورتها الذهنية لدى جماهيرها.

ويعرف محسن الخضيرى الأزمة بأنها:لحظة حرجة حاسمة تتعلق بمصير الكيان الادارى الذي أصيب بها مشكلة بذلك صعوبة حادة أمام متخذ Adecisive moment and time of acute difficulty القرار تجعله في حيرة بالغة لا يدرى اى قرار يتخذ كل ذلك في دائرة خبيثة من عدم التأكد وقصور المعرفة واختلاط الأسباب بالنتائج.

ويرى الدكتورمحمد رشاد الحملاوى: أن الأزمة هي عبارة عن خلل يؤثر تأثيرا ماديا على النظام كله ، كما أنة يهدد الافتراضات الرئيسية التي يقوم عليها هذا النظام ، وعلية يتطلب وجود الأزمة توافر شرطين على الأقل وهما:-

أولا: يجب أن يتعرض النظام كله للتأثير الشديد إلى الحد الذي تختل معه وحدته بالكامل

وثانيا : الافتراضات والمسلمات التي يؤمن بها أعضاء المنظمة موضعا للتحدي لدرجة أن يظهر لهم بطلان هذه الافتراضات أو تجعلهم يلجئون إلى أساليب دفاعية كثيرة تجاه هذه الافتراضات اى أن الأزمة في جوهرها عبارة عن تهديد مباشر وصريح لبقاء وجود المنظمة واستمرارها .

وقدم المؤلفون تعريفات كثيرة ومتنوعة للازمة واستقر اغلبهم على أنها تعني وجود نوع من التوتر والحيرة لدى المسئولين داخل المؤسسة ،وركزوا على تأثير الأزمة في الجوانب الإدارية لها ،وأداء العاملين بها ،وكيان المؤسسة ككل ،كما أنها

تؤثر على علاقة المؤسسة بالجمهور والأهداف التي بنيت عليها بل وقد تؤثر على استمرارية المؤسسة وبقائها

- **الأزمة في علم الاقتصاد:**

يرى الدكتورعباس رشدي العمارى: أن الأزمة الاقتصادية تعنى الانقطاع المفاجئ في مسيرة المنظومة الاقتصادية ،مما يهدد سلاسة الأداء المعتاد لها.

هذا ويرى بعض الباحثين أن هناك علاقة بين الأزمات الاقتصادية والنواحي الإدارية والتنظيمية داخل المجتمع باعتبار أن اى خلل بها سوف يؤثر على النواحي المالية والاقتصادية للمؤسسة فالتأثير متبادل واى خلل بهما يؤثر على نشاط المؤسسة وعلاقتها بالجمهور ومدى تحقيقها لأهدافها،واستمراريتها

الأزمة في الاجتماع:

اهتم علم الاجتماع بدراسة الأزمات التي يتعرض لها المجتمع وتأثيراتها على افرد فالأزمة تخلق نوعا من الاختلال أو الخروج عن المألوف في العلاقات الاجتماعية ،فهي تعنى اختلال نظام القيم والتقاليد والمبادئ السائدة داخل المجتمع بشكل يهدد باختلال توازنه ككل.

ويرى دكتور احمد بدوى: أن الأزمة تتطلب توقف في الأحداث المنتظمة والمتوقعة واضطراب العادات والعرف مما يستلزم التغير السريع لإعادة التوازن مرة أخرى ولتكوين عادات جديدة أكثر ملائمة لطبيعة وظروف المجتمع.

وهناك الكثير من الأمثلة للازمات الاجتماعية فعلى سبيل المثال: أزمة العدالة الاجتماعية ،و الاختراق والغزو الثقافي ،والتجانس القومي والعرقي ،والتفرقة العنصرية ، والهوية الحضارية والثقافية ،..........وغيرها.

الأزمة في علم السياسية

يتسع مفهوم الأزمة في المجالات السياسية ليشمل الأزمات الداخلية التي تلقى بأثرها على النظام الداخلي للدولة والأزمات الدولية التي تؤثر على النظام الدولي وترتبط بظاهر الصراع الدولي والنزاع بين الدول والحكومات.

فالأزمة من الناحية السياسية تعنى حالة أو مشكلة تؤثر على النظام السياسي ككل مما يستدعى اتخاذ قرار لمواجهة التحدي الذي تمثله الأزمة وهو تحدى له أبعاد مختلفة:

إدارية – سياسية – اجتماعية – اقتصادية – ثقافية

هذا وقد حظيت إدارة الأزمات خاصة في مجال العلاقات الدولية باهتمام كثير من الباحثين والدارسين ،خاصة ونحن نعيش في عالم من الأزمات الدولية المتلاحقة ذات التأثير القوى والمدمر على معظم إن لم يكن جميع دول العالم.

وقد عرفها فريق من علماء العلاقات الدولية بأنها عبارة عن (موقف ينشاء عن احتدام صراع بين دولتين أو أكثر ، وذلك نتيجة سعى احد الأطراف إلى تغيير التوازن الاستراتيجي القائم لصالحة، مما يشكل تهديدا جوهريا لقيم ومصالح وأهداف الخصم الذي يتجه إلى المقاومة والدفاع عن النفس ،ويستمر هذا الموقف لفترة قصيرة ومحدودة،قد يتخللها لجوء الأطراف إلى استخدام القوة العسكرية وينتهي موقف الأزمة غالبا إلى إقرار نتائج هامة مؤثرة في النظام الدولي العام ككل) .

-الأزمة في علم الإعلام:

يؤكد عدد كبير من الباحثين والدارسين على أهمية دور الإعلام في إدارة الأزمة واحتواء أثارها السلبية المدمرة ومعالجتها أيضا بالإضافة إلى تزويد الجماهير بالمعلومات الصادقة في أوقاتها وكذلك الحد من إخفائها وقت الأزمة ومحاربة محاولة تضليل الجمهور وإخفاء المعلومات عنة.

ومن منطلق مشاركة الاتصال والإعلام بوسائله المختلفة في إدارة الأزمات والكوارث فنجد أن هناك عدة تعريفات للازمة تقع اغلبها في إطار التأثيرات التنظيمية والإدارية بالإضافة إلى موقف وسائل الإعلام المختلفة من الأزمة وإدارتها وعلاقة المؤسسة بالجمهور وقت الأزمة .

فالأزمة موقف يتسبب في جعل المنظمة محور اهتمام وسائل الإعلام المختلفة

وفئات الجمهور المتعاملين معها من عاملين ومستهلكين وجمهور عـــام وخـــاص وغيرهم وهو ما يشكل عامل ضغط كبير على المنظمة وقت الأزمة .

وكذلك يشكل أيضا عامل ضغط على الجماهير لما يتسبب بة مـــن انتشـــار حالات من القلق والتوتر والخوف لديها.

ويعرفها بلاند بأنها "نشر سيئ غير متوقع"،وعادة ما يكون النشر هو المتسبب في إلحاق الضرر بالمنظمة وليس الحطام الناتج عن الأزمة.

كما يرى البعض أن الأزمة تعنى :-

1. حدث هام.
2. يتطلب توفير أساليب وأنشطة تتماشى مع الظروف الجديدة..
3. كما تتطلب مواجهة التغطية الواسعة والسلبية عن المنظمة من وسائل الإعلام .
4. بما يجعل الموقف ينعكس سلبا على الجماهير ،بحيث يتحول من جمهـــور واع بمسؤولية عن المشكلة إلى جمهور نشط ،يسعى لاتخاذ إجراءات فعليـــة ضـــد المنظمة.
5. ولهذا فان التصرف السليم والسريع من جانب المنظمة يساعد على حـــل هـــذه الأزمة.

فالأزمة كما يراها عباس رشدي العمارى: ، هي تلـــك النقطـــة ، واللحظـــة الحاسمة التي يتحدد عندها مصير تطور ما ، إمـــا إلـــى الأفضـــل ، وإمـــا إلـــى الأسوأ:الحياة أو الموت،الحرب أو السلم لإيجاد حل لمشكلة ما أو انفجارها.

ومن خلال العرض السابق لمفهوم الأزمة في المجالات المختلفـــة يمكـــن أن نعرف الأزمة بأنها " لحظة حاسمة تتعلق بمصير المؤسسة التي تصاب بها وتهدد بانهيار سمعتها مشكلة بذلك صعوبة بالغة أمام متخذ القرار وتؤثر على العديد مـــن الأطراف داخل النظام وخارجة وكما عرفها الدكتور رفعت الضبع المؤلف بأنهـــا (موقف سلبى صعب مفاجئ

التميز بين مفهوم الأزمة والمفاهيم المشابهة

هناك مجموعة من المفاهيم والمصطلحات الشبيهة بمفهوم الأزمة والتي استخدمها البعض كمرادفات للازمة مما يدفعنا الي التعرف على هذه المصطلحات ومعانيها والتي من أشهرها :

(الواقعة ، و المشكلة ، والحادثة ، والصراع ، والصدمة ، والقضية ، والكارثة ، والفاجعة)

- **الواقعة:**

وهى الشئ الذي حدث وانتهت نتائجه واثارة التي قد تؤثر على الأنظمة الفرعية للمؤسسة أو المنظمة أيا كان حجمها .

وتجدر الإشارة إلى أنة يجب على المنظمة عدم الاستهانة بها مهما كان حجمها ، لأنها ذات تأثير تراكمي سلبي داخل النظام ككل متكامل.

- **المشكلة:-**

وتعرف بأنها عبارة عن سؤال يحتاج إلى حل اواجابة وخاصة عندما يتضمن صعوبة ما،فهي موقف صعب يؤدى إلى وجود حالة من عدم الاستقرار غير المرغوب والتي تتطلب حلا لإعادة الاستقراز والتوازن لها مرة ثانية.

وتعتبر المشكلة هي السبب الرئيسي الذي يسبب حالة من الحالات غير المرغوب فيها.

ومن هنا فالمشكلة قد تكون سبب الأزمة التي تمت ولكنها لن تكون هي الأزمة في حد ذاتها،فالأزمة عادة ما تكون إحدى الظواهر المتفجرة عن المشكلة ،والتي تأخذ موقفا شديد الصعوبة غير مغروف النتائج يحتاج إلى التعامل معه بسرعة ودقة في حين أن المشكلة عادة ما تحتاج إلى جهد منظم للوصول إليها والى حقيقة أسبابها والتعامل معها.

- **الحادثة:-**

فتعبر عن شئ فجائي الحدوث يتم بشكل غير متوقع وسريع وينتهي أثرة فور

وقوعه بخلاف الأزمة التي غالبا ما تمتد أثارها والنتائج المترتبة عليها لفترة قد تطول أو تقصر حسب طبيعة الأزمة وحجمها.

- **النزاع :-**

وهو صورة من صور الصراع التي غالبا ما تتصل بالنواحي القانونية والقضائية.

ويعتبر الصراع في ابسط معانية عبارة عن هجوم وهجوم مضاد كما يمثل نوع من التضارب والتعارض في القوى والمصالح والآراء والاتجاهات والقيم والمعتقدات والمبادئ .

- **الصدمة:-**

وتعرف بأنها"شعور مفاجئ حاد وتتابعات إما أنها غير متوقعة أو غير مرغوبة أو غير مسلم بإمكانية وقوعها، وهو شعور مركب من الغضب والذهول والخوف ،وقد تكون الصدمة احد عوارض الأزمة أو إحدى نتائجها.

فالصدمة تعطى شعورا فجائيا بالغدر والخسة والخيانة والخداع والإساءة غير المتوقعة .

كما قد تكون الصدمة إحدى النتائج التي تولدت عن انفجار الأزمة بشكل فجائي وسريع .

وهو إحساس طارئ يولد سريعا وينتهي سريعا عقب استيعاب موقف ألازمة.

- **القضية:-**

عبارة عن مسألة يدور حولها نقاش أو جدل أو خلاف يتطلب اتخاذ قرار للتوصل لحل مناسب لوجهات النظر المتعارضة والمتشاحنة، ولذلك فان اغلب الأزمات ينتج عنها قضايا مثيرة للجدل والنقاش كما أن تراكم القضايا داخل المؤسسة دون مواجهة وحل يحولها إلى أزمات يصعب حلها.

- **الكارثة:-**

ويعد مفهوم الكارثة من أكثر المفاهيم التصاقا بمفهوم الأزمة ،فالكارثة تعبر

عن حالة أو حادث مدمر يسبب الكثير من الأضرار والخسـائر،وعرفها قـاموس أكسفورد بأنها حدث يسبب دمارا واسعل ومعاناة عميقة وهو سوء حظ عظيم.

وقد ينجم عن وقوع الكارثة أو الاثارالناجمة عنها أزمة ولكنها لاتكون هـي بذاتها أزمة

- **الفاجعة :-**

هي أحداث مفاجئة أيضا مثل الصدمة ، ولكنها دائما ما تسبب دمارا ومعاناة اكبر ماديا ومعنويا ، كما قد تكون احد النتائج المترتبة على وقوع أزمات كبيرة .

فالفاجعة مثل الكارثة عبارة عن حدث مفاجئ محدد زمنيا ومكانيا غالبا مـا يكون بفعل الطبيعة وينجم عنة خسائر كبيـرة فـي الأرواح والممتلكـات ويخـل بالتوازن الطبيعي للمجتمع ويهدد آمنة واستقراره وتتطلب مواجهته دعـم وطنـي اودولي.

وتجدر الإشارة إلي أن المعايير التي استند إليها الباحثون فـي التميـز بـين الأزمة والكارثة والفاجعة قد أثارت نوعا من الارتباك والتداخل في الاستخدام

ويستدعى هذا التداخل الناتج عن التشابه بين مصـطلح الأزمـة والكارثـة والفاجعة والذي أدى إلى استخدام كثير من الكتاب والباحثين للمصطلحات الثلاثـة بمعنى واحد أن نحدد اوجة الاختلاف بينهما.

فالكارثة غالبا ما تكون اكبر من حيث الحجم ومدى الانتشار وحجم الخسائر المادية والبشرية و كذلك حجم الجهود المطلوبة لمواجهتها .

الأزمة من الممكن توقع حدوثها أما الكارثة فغالبا ما تظل بعيدة عـن دائـرة التوقع والتنبؤ وذلك لأنها تحدث بشكل مفاجئ وسريع بدون اى إشارة

الأزمة تعنى نقطة تحول في أوضاع غير مستقرة أما الكارثة والفاجعة فتعنى تغير مفاجئ في أوضاع مستقرة.

ونخلص من ذلك أن مفهوم الأزمة اكبر وأوسع في طبيعتة واتسـاع نطـاق استخدامه حيث يستخدم في مختلف صور العلاقات الإنسانية سواء كانت شخصـية

أو عائلية أو اجتماعية أو مجتمعية أو وطنية أو إقليمية اودولية سياسية كانت أم اجتماعية أم اقتصادية وغيرها كما يمكن أن يستخدم في التعبير عن ما يترتب على الكارثة من نتائج وآثار مدمرة

كيف تنشأ الأزمة؟ :

أكدت الدراسات أن لكل أزمة أسباب تؤدى إلى حدوثها وتختلف هذة الأسباب باختلاف طبيعة الأزمة.

وقد اختلف الباحثين حول تحديد وحصر هذه الأسباب سواء كانت بشرية ، أو مادية وتكنولوجية وصناعية،وطبيعية وغيرها

لذلك سنعرض فيما يلي محاولة لحصر لهذه الأسباب وهى:

أولا: الأسباب الإنسانية والبشرية وتشمل:-

1. سوء الفهم وقلة المعلومات.
2. سوء التقدير والاحترام.
3. حب السيطرة على اتخاذ القرار واللامركزية الشديدة والتعسف الشديد في التعامل
4. تعارض المصالح سواء على المستوى الداخلي في المؤسسة أو خارجها
5. ضعف عملية المتابعة والمراقبة.
6. تداول وانتشار الشائعات.
7. استعراض القوة .
8. الأخطاء البشرية الغير مقصودة التي قد تنتج عن الإهمال أو سوء الفهم.
9. تعارض الأهداف والمصالح.
10. الشعور العام باليأس والإحباط.

ثانيا: الأسباب الغير بشرية و تشمل:

1. ضعف الموارد والإمكانيات المالية.
2. رداءة الإمكانيات التقنية والتكنولوجية.

3. ارتفاع الأسعار وتذبذب الأسواق.
4. ضعف التعليم والتدريب المقدم للعاملين داخل المؤسسة.
5. عدم وجود أنظمة حوافز ناجحة عدم توفر الوصف الوظيفي الجيد للمهام والواجبات المكلف بها الأفراد.
6. الضغوط الإستراتيجية والبيئية المحيطة.
7. التأثيرات الاقتصادية المحلية والعلمية.

ومن خلال العرض السبق يتضح لنا تعدد وتنوع أسباب ألازمة سواء كانت بشرية اوغبر بشرية فجميعها قد تؤدى غلى أزمة تعبر عن حالة انتقال من مرحلة إلى أخرى يصاحبها نقص شديد في المعلومات وحالة من عدم التأكد، والتوتر والقلق الشديد الذي يدفع متخذي القرار إلى اتخاذ الإجراءات السريعة الحاسمة لإنهاء هذه الحالة بأسرع وقت واقل خسائر ممكنة ومعالجة الآثار المترتبة عليها وتهدئة الجماهير المتأثرة والمتضررة من الأزمة.

وإذا استعرضنا على سبيل المثال أسباب الأزمات المالية والاقتصادية نجد أنها تتكون أزمة الديون الخارجية وأزمة المصارف وأزمة سعر الصرف وأزمة التضخم، ولكل نوع من هذه الأزمات أسبابها وتفسيراتها وطرق معالجتها وحلها وإدارتها. وقد تكون احيانا ازمة اخلاقية

ونستعرض منها على سبيل المثال أسباب الأزمة المالية العالمية الراهنة:

حيث قامت مؤسسات مالية وبنوك بإقراض أموال "عقارية" لأسر غير قادرة على التسديد ودون ضمانات كافية، وتم تشجيع هذه العملية من قبل الحكومة الأمريكية بمقتضى قانون يعود إلى 1977 ينص على إمكانية أن تطلب أي مؤسسة مالية وتحصل على ضمانات لودائعها المالية من الدولة "الهيئة الفدرالية للتأمين على الودائع" إذا التزمت بالإقراض إلى أسر أمريكية من ذوي الدخل المتواضع.

وبعد بلوغ أجل الدفع وجدت مئات الآلاف من الأسر نفسها عاجزة عن التسديد وأدى ذلك إلى تراجع قيمة القروض وتشكل هذه النقطة أول مشكلة طرح،

أي عدم قدرة مئات الآلاف من الأسر تسديد مليارات الدولارات من القروض التي أخذتها هذة الأسر.

ومع عجز البنوك حاولت هذه الأخيرة الإقراض من بنوك أخرى عبر السوق النقدي، ولكن البنوك أضحت ترفض الإقراض لغيرها واتسعت رقعة البنوك التـــي تعاني.

وهذا ما ساهم في بروز أزمة كبيرة في النشاط المالي المعاصر.

ولتفادي اتساع رقعته بدأت البنوك المركزية في تقديم مليـــارات الـــدولارات كقروض ميسرة للبنوك لكن مع كل هذه المحاولات ازداد الوضع سوءا .

وبدأت مضاربة كبيرة في البورصة، حيث أقدم الوسطاء الماليون في بيـــع سندات بأعداد كبيرة لضمان الحصول على السيولة، وهو ما ساهم فـــي انخفـــاض قيمة هذه السندات بشكل كبير ، هذا ولا تزال قيمة الأسهم والسندات التـــي تمثـــل قطاعات صناعية كبيرة وحيوية جدا تسجل تراجعا شديدا

أدت هذه العوامل إلى إفلاس أو وضع صعب لأكثر من 50 بنكا وشـــركة تأمين أمريكية وأوروبية وتسجيل تباطؤ في الاقتصاد، مع تسريح آلاف العمال في الولايات المتحدة وأوروبا وارتفاع نسب التضخم، أي ارتفاع قيمة السلع وتراجـــع عدد مناصب الشغل التي يتم إنشاءها شهريا، مما أثّر في القدرة الشرائية لشـــريحة كبيرة وتراجع الطلب وبروز حلقة مفرغة بين تراجع الطلب وارتفاع البطالة .

هذا ويرى بعض الخبراء العالمين أن الأزمة المالية العالمية الراهنة فإنها كسائر الأزمات العالمية الأخرى التي حدثت في الآونة الأخيرة ، لها العديد من الا سباب السياسية والاقتصادية.

أما الأسباب السياسية : فإنها تتلخص في هيمنة أمريكا على الموقف الدولي منـــذ العام 1991م ،بعد سقوط الاتحاد السوفيتي وهو ما أدّى إلـــى اخـــتلال التـــوازن الدولي، وأعقبه اختلال في التوازن الاقتصادي والمالي العالمي.

وأما الأسباب الاقتصادية:

والمالية فكانت انعكاساً للهيمنة السياسية والعسكرية الأمريكية، وتمثلت فـي هيمنة العملة الأمريكية (الدولار)، وسيطرة الشركات الأمريكية، و غلبة الأسواق المالية الأمريكية على اقتصاد العالم، و على عملاته، و علــى أســواقه الماليــة، واستثمارتة ،ونتج عن ذلك اختلال كبير في وضع البورصات والمصارف العالمية، وأسفر عن ذلك تلك الانهيارات المالية الكبيرة التي شهدناها في كبريات المؤسسات العالمية التي أثرت على المناخ الاقتصادي والاستثماري في العالم

سمات الأزمة :-

استعرضت الدراسات العلمية التي تناولت الأزمة العديد من الخصائص والسـمات المميزة لها والتي نوضحها بالتفصيل فيما يلي.

حيث أشارت بعض المراجع إلى أن موقف الأزمة يتسم بأنة :-

- مشكلة : حيث تتسم أحداثة بالغموض والمفاجئة في توقيت حدوثه كمـا يهـدد المسار الطبيعي للمنظمة ولا نعرف على وجه التحديد نوع التأثيرات الناتجـة عنة سواء السلبية أو الايجابية .
- ذات أبعاد: وذلك لتأثرها بأبعاد عديدة أثناء موقف الأزمة، ومن أطراف مختلفة ومتعددة
- نقص المعلومات:- فلا توجد معلومات كاملة عن الموقف عند حدوث الأزمة، مما يزيد من صعوبة متابعة الموقف بشكل سليم في ظل قلة المعلومات ،وهذا ما يؤدى إلى صعوبة في عملية اتخاذ القرار ومواجهة الأزمة.
- انتشار الشائعات: أية أزمة تتعرض لها المنظمـة تسـتقطب اهتمـام وسـائل الإعلام، وقد تصبح شائعة ومعروفة لدى الرأي العام.
- المركزية الشديدة :حيث تتطلب مواجهة الأزمة اتخاذ مجموعة من القـرارات الإدارية الاتصالية في وقت قصير ومحدود، وفى ظل مناخ عمل يسوده التوتر نتيجة وجود ضغوط نفسية وعصبية وزمنية عديدة لايمكن فيها الاعتماد علـى الطرق التقليدية في اتخاذ القرار وتنفيذه ،وفى ظل الجماهير المتضـمنة فـي

الأزمة وكذلك ضغوط وسائل الإعلام على اختلافها .

- تعاقب النتائج: للازمة نتائج متعددة على كافة المستويات قد تحدث بعضـــها أو كلها وفقا لنطاق الأزمة حيث ينتج عن الأزمة تـــأثيرات متعـــددة الاتجاهـــات والأبعاد بشكل يوسع من اجمالى الضرر الواقع على المنظمة وعلى المجتمـــع المتعرض للازمة وقد يؤدى ذلك إلى طول الوقت اللازم لمعالجتها.

ويرى دكتور حسن عماد مكاوي أن السمات الأساسية للازمة هي :

1. عبارة عن حدث ضد طبيعة الأشياء Unusual scheme of things
2. تفرض تحديات لاستخدام الموارد المتاحة It poses challenges
3. تتطلب الاهتمام والتصرف الفوري Intermediate It demands attention \
4. يمكن أن تحدث أضرارا It is potentially Damaging
5. سيطرة الإدارة تكون محدودة.
6. يتصرف فيه الأشخاص بناء على إحكامهم الشخصية وليس من خلال معلومات محددة سلفا
7. لها تأثير محلى أو دولي
8. يصعب التنبؤ بتطوراتها Unpredictable progress may be mad
9. لها "مسؤولية قانونية" liable تستدعى اهتمام الناس ووسائل الإعلام.
10. تنطوي على رهان من نوع ما Something at Stake يمكن كسبة حسب مهارة التعامل مع الأزمة.

وفى رأى مجموعة أخرى من الباحثين فان خصائص الأزمة تتلخص فيما يلي:-

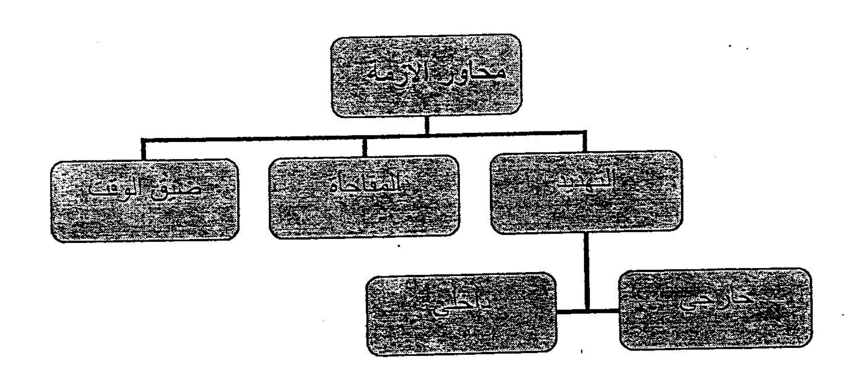
- يؤدى موقف ألازمة إلى تواجد مجموعة قوى ضاغطة على متخـــذي القرار داخل المؤسسة
- يؤدى هذا الضغط إلى تهديد مصالح الكيان الادارى وآمنة واســـتقرار وتواجده داخل المجتمع
- مما يتطلب مواجهة الموقف بكافة الطرق والوسائل

- مما يشعر متخذ القرار بالعجز وفقد الثقة بالنفس
- انتقال هذا الشعور إلى باقي فريق العمل الذي يؤدى بدورة إلى حدوث تدهور وانهيار سريع داخل الكيان الادارى
- مما يؤدى إلى تفاقم الأزمة وخروجها إلى الجمهور
- مما يؤدى إلى انتشار الخوف والقلق وإثارة الرأي العام.

من خلال العرض السابق نتوصل إلى أن أهم خصـائص الأزمـة هـي تحريك الرأي العام حيث أنها تكون قادرة علـى شـد الانتبـاه لجميـع الأفـراد والجماعات إضافة إلى تعدد عناصرها وعواملها و عـدم التأكـد وعـدم تـوفر المعلومات مما يسبب الأخطاء في اتخاذ القرارات وبالتالي تدهور الأوضاع وانهيار الاستقرار.

محاور الأزمة:

من خلال العرض التفصيلي السابق لأهم صفات وخصائص الأزمة يمكن أن نتوصل إلى ثلاثة محاور رئيسية لكل أزمة وهى:



شكل رقم (1)

أولا التهديد:-

وهو يعنى ذلك البعد الخطر الذي يهدد المصالح الجوهرية للكيان الادارى أو المنظومة حاليا ومستقبليا ،اى أنة ببساطة التفسير للأفعال والإجراءات التي تصدر من فرد أو جماعة أو دولة معينة بالا شارة أو بالقول أو الفعل من اجل الاستجابة لمطالب وشروط محددة يسعى الطرف الأول إلى تحقيقها من قبل الطرف الثاني وقد تكون هذة التهديدات سياسية أو اقتصادية أو عسكرية أو طبيعية وغيرها

كما يمكن أن تنقسم التهديدات إلى :

* تهديد خارجي:اى من خارج الكيان الادارى
* تهديد داخلي :قد يكون مصدرة الفرد أو الجماعة أو نظام معين داخل الدولة.

كما يمكن أن يكون هذا التهديد بأكثر من شكل من الأشكال الآتية :

- دائم أو مؤقت
- مباشر أو غير مباشر
- حالي أو مستقبلي
- كامنا أو ظاهرا
- مسبب اوغير مسبب

ثانيا المفاجأة:-

ويعد هذا البعد عنصر اساسى في جميع الأزمات على مختلف أنواعها ولكنة يختلف في طبيعتة من مجال إلى أخر فالمفاجأة في الأزمات السياسية غير الاقتصادية غير الصناعية غير العسكرية غير البيئية وهكذا ،

كما أن المفاجأة قد تكون على مستوى المكان الذي تحدث بة ، أو الزمان وتوقيت الحدوث، أو الأسلوب الذي تقع بة الأحداث ،أو الآثار المترتبة على حدث ما أو الأسماء المقترنة بة.

ثالثا ضيق الوقت:

يلعب عنصر الوقت دورا مؤثرا ومهما في كيفية التعامل مع الأزمة وطـرق مواجهتها والتصدي لها ،وقد يحتدم ويشتد ضيق الوقت في اى مرحلة من مراحـل الأزمة فقد يكون في بدايتها أو أثناء نموها أو انحسارها وتلاشيها أو في عودتهـا مرة أخرى، بما يتطلب سرعة التعامل معها ومراعاة عنصر الوقت واهمية في كل كبيرة وصغيرة عند التعامل مع اى عنصر من عناصرها.

هذا وتجدر الإشارة إلى أن هناك كثير من مداخل دراسة أبعاد الأزمـات إلا أننا يمكن أن نعتمد على المدخل التكاملي في تحديد أبعاد الأزمات والذي يشـتمل على أربعة أبعاد رئيسية هى:-

1. البعد النفسى – الاجتماعي:-

وهو يرتبط بأسباب ومراحل الأزمة والنتائج المترتبة عليها كما ينعكس هـذا البعد على السلوك الجمعي للجماهير وتعبيرات الراى العام وأنمـاط تعاملـه مـع الأزمة، وهنا تجدر الإشارة ضرورة الاهتمام بهذا البعد لان اغفالة أو إهماله يؤدى إلى حدوث حالات كبيرة من الفزع والرعب والتي قد تؤدى إلى كوارث اكبر.

2. البعد السياسي:

تظهر أزمات داخلية اقتصادية أو اجتماعية إلا أن اى أزمة من هذة الأزمات ، خاصة إذا كانت أزمة عامة لها بعد سياسي داخلي وخارجي يتعلـق بشـرعية النظام السياسي ومد الاستقرار السياسي داخل المجتمع،بالإضافة إلـى مكانـة الدولة وعناصر قوتها في النظام الدولي،كما أن الاعتبارات السياسية قد تفرض اختيارات معينة وقت الأزمة.

3. البعد الثقافي– القيمى :

إذا كانت الأزمة تؤدى إلى إرباك المجتمع أو المنظمة والخروج عن الألـوف المستقر علية في العلاقات والنظم الاجتماعية بالنسبة للإفراد والجماعات فهي تؤثر بقوة على نسق القيم السائدة في المجتمع أو المنظمة وبالتالي فان معظـم

الأزمات تنطوي على بعد ثقافي _قيمي .

4. البعد الاعلامى :

يتصل البعد الاعلامى بجميع عمليات الاتصال السابقة أو المتزامنة مع الأزمة، فالاتصال يعد العصب الحيوي في اى مؤسسة فهو يربط بين المؤسسة والجماهير وهذا ما يعطيه الأهمية الكبرى وقت الأزمة خاصة الأزمات الكبرى ذات الطبيعة المجتمعية.

فوائد الأزمة

على الرغم من أن للازمة العديد من الآثار السلبية على كافة الأبعاد والمجلات إلا أنها تولد خبرات مكاسب غير متوقعة فعلى سبيل المثال:

- اكتشاف انحراف قيادات يؤدى إلى ظهور قيادات أخرى.
- التعرف على مواطن الخلل يؤدى إلى إصلاحها
- تأخير تحقق الأهداف اكتشاف قيادات جديدة
- تمديد الأثر المترتبة على الأزمة إلى خارج المؤسسة يؤدى إلى التعرف على المناصرين من الأعداء
- تصعيد الأزمات يؤدى إلى خروجها عن السيطرة
- اهتزاز الثقة بالمؤسسة يؤدى إلى تعجيل التغييرات في الهياكل الإدارية
- التعرف على أهم نقاط القوة او الضعف داخل المؤسسة.
- العمل على تكوين بيئة تلقائية تقوم على الاستجابة السريعة للأحداث المفاجئة والمتصارعة للأزمة.
- العمل على عودة النشاط والحيوية في فترة الأزمات بأسرع وقت ممكن للحفاظ على الصورة الذهنية للمؤسسة لدى جمهورها

وانطلاقا مما سبق فانه يجب على كل مؤسسة أو منظمة أن تحرص على:-

1. دراسة وتحليل الأزمات السابقة للاستفادة منها في المستقبل.
2. توقع وتنبأ الأزمات والمخاطر المحتملة في المستقبل

3. رسم سيناريوهات متكاملة لكافة الاحتمالات المتوقعة فى المراحـل المختلفـة للازمة
4. الحرص على تزويد متخذي القرار بالبيانات والمعلومات في الوقت المناسب
5. تدريب الكوادر البشرية وعقد اللقاءات التي توضح مهام كل فرد وقت الأزمة
6. ضرورة الحفاظ على التعامل الجيد مع الإعلام ومده بالمعلومـات الصـحيحة لكسب ثقته وتأيده او على الاقل تحيده.
7. الحرص على رفع معنويات المتعاملين مع الأزمة لتشجيعهم على الاسـتمرار في العمل
8. حضور المؤتمرات والندوات ومتابعة الدوريات والمواقع والكتب والإصدارات المتعلقة بالأزمات وكيفية التعامل معه .

هذا وسوف نتناول هذه الأدوار والمهام بالتفصيل في الفصول الآتية.

مداخل دراسة الأزمة

حدد بعض العلماء أهم مداخل دراسة الأزمة فيما يلي:

1. **المدخل الاقتصادي:-**

وفية يحدد علماء الاقتصاد مفهوم الأزمة من خلال معـايير مثـل التضـخم والبطالة والركود وعجز الميزانية والكساد .

وتعود أسباب الأزمة من وجهة النظر الاقتصادية إلى القرارات التـي قـد تتخذها الحكومة او بعض رجالها أو الفشل في مواكبة القواعـد العامـة والنظـام الاقتصادي العالمي ككل.

2. **المدخل السياسي:-**

يعزى علماء السياسة الأزمة إلى بعض الظواهر مثل فشل القيادة السياسية أو عدم صلاحية النظام السياسي أو عـدم قـدرة الأحـزاب السياسـية علـى إدارة الصراعات الاجتماعية أو الفشل في تطوير نظام سياسي دولي عادل .

3- **المدخل الاجتماعي:-**

حيث يرجع كثير من علماء الاجتماع الأزمات إلى عدم المساواة الاجتماعيـة ونقص الحوافز والدوافع وتحدى السلطة وفشل نظام الرقابة والتحكم.

4- **المدخل التاريخي:-**

يرى علماء التاريخ الأزمات كنتيجة لتراكم عوامل عدم الانسجام بين عناصر المجتمع

5- **المدخل النفسي:-**

يرى علماء النفس الأزمة بمثابة انهيار لكيان الأفراد أو شـعورهم بانعـدام أهميتهم . ويرجعون ذلك إلى دوافع غريزية أو تأثير قوى اجتماعية غير واعية.

المناهج العلمية لدراسة الأزمة:-

اهتمت الكثير من الدراسات بتحديد أهم المناهج المستخدمة في تناول الأزمات ودراستها، وقد رصدت أبحاث دراسة الأزمات عدة مناهج لدراسة الأزمات تمثلت هذه المناهج فيما يلي :-

1. المنهج الوصفي التحليلي
2. منهج النظم
3. المنهج التاريخي
4. المنهج البيئي
5. منهج الدراسات المقارنة
6. منهج دراسة الحالة
7. المنهج المتكامل

ونتناول كل منها بالتفصيل فيما يلي:-

أولا:- المنهج الوصفي التحليلي:

ويقوم هذا المنهج على تشخيص الأزمة وفقا للمرحلة التـي وصـلت إليهـا وكماها من حيث :

* تحديد ملامحها
* النتائج التي ترتبت عليها
* تأثيرها على هيكل الكيان الادارى الذي حدثت فيه أيا كان نوعه
* الأطراف الفاعلة بها
* عرض إبعادها ومظاهرها وجوانبها
* مراحل تطورها والمدى الزمني لكل منها.

ثانيا :- منهج النظم

يعبر منهج النظم في تشخيص الأزمات عن وجود مجموعة من الأجزاء التي تعمل مع بعضها البعض في تناسق وتكامل وتؤدى مجموعة من العمليات لتحقق هدف محدد وعلى ذلك فهي عبارة عن نظام متكامل يحتوى على أربعة عناصر أساسية هي:-

أ- مدخلات الأزمة:لكل نظام مدخلاتة الخاصة بة والتي يجب تحديدها ودراستها لمعرفة أين تكمن مواضع القصور أو الضعف في النظام والتي من المحتمل أن تكون بواعث لازمة ما

ب- نظام تشغيل الأزمة :وهو عبارة عن مجموعة العمليات التي يتم إجراؤها على المدخلات السابق الإشارة إليها وفقا لقواعد وأسس محددة تحكم عملية التنفيذ مع ملاحظة أن اى خلل في نظام التشغيل يمكن أن يكون باعث على حدوث أزمة.

ج- مخرجات نظام التشغيل:يعتبر مايفرزة نظام الأزمة من مخرجات ونتائج وآثار يمكن لمسها أو الإحساس بها من اخطر المراحل وذلك لأنها تدلل بوضوح على وجود الأزمة

د- التغذية المرتدة:وهى عبارة عن عملية رقابية وقائية يوجدها نظام التشغيل للتأكد من أن جميع عملياته تتم وفقا لما هو مرسوم ومحدد من قبل ، وكذلك اكتشاف اى قصور أو انحراف لمعالجته

ثالثا- المنهج التاريخي

يقوم هذا المدخل على فرضية أن الأزمة لا تنشاء فجأة ولكنها نتاج تفاعل عوامل وأسباب نشأت قبل ظهور الأزمة تاريخيا فالأزمة وليدة مجتمعها، لذلك فالتعامل وفق هذا المنهج يقتضى معرفة كاملة بتاريخ الأزمة ومراحل تطورها والعوامل التي أثرت فيها واهم أسبابه وبواعثها والقوى الصانعة لها والمستفيدة منها

وعلى سبيل المثال فان المستعرض لازمة معركة(1967) في مصر وما أطلق عليها من معركة الأيام الستة ، وما احدثتة من نتائج وإفرازات لا يمكن دراستها بشكل علمي دقيق دون البدء بالتتبع التاريخي لمولدها منذ قيام ثورة يوليو1952وأزمة الأحلاف العسكرية ،وأزمة كسر احتكار السلاح ،وأزمة سحب العرض الغربي لتمويل السد العالي والمساهمة في بناءة،وأزمة تأميم قناة السويس وما ترتب عليها ، وأزمة الوحدة المصرية السورية،وأزمة حرب اليمن،وأزمة التنمية الاقتصادية والاستقلال الاقتصادي،وأزمة الحصار الاقتصادي الذي فرض على مصر

وهى جميعا محطات واضحة في تاريخ الصراع الازموى بين إدارة الأزمة وصناع الأزمة أنفسهم ،وحتى بلغت ذروتها في معركة أزمة 1967.

رابعا- المنهج البيئي

يقوم هذا المنهج على أساس أن الأزمة هي وليدة البيئة التي نشأت فيها وتفاعلت معها ،لذلك فهو يعتمد على تحليل قوى البيئة المؤثرة في صنع الأزمة ونموها واتساع نطاق تأثيرها

فالأزمة وان كانت لها أسبابها الداخلية أو الخارجية فان هناك مجموعة من العوامل التي ساعدت على توفير المناخ المناسب و المؤيد لها والمقصود بها البيئة المحيطة بالأزمة.

خامسا- منهج الدراسات المقارنة

يقوم هذا المنهج على أساس دراسة الأزمات التي حدثت في الماضي

ومقارنتها موضوعيا وبدقة بالأزمات التي نواجهها في الوقت الحاضر لمعرفة اوجة الاتفاق والاختلاف ومن ثم تحديد العلاج

فهو منهج تفاعلي تمايزي قائم على دراسة وتحليل الأزمات المختلفة والمقارنة بينها .

وتقوم المقارنة في هذا المنهج على عدة أسس هي :-

- أسس مقارنة زمانية و تاريخية
- أسس مقارنة مكانية جغرافية
- أسس مقارنة خاصة بالنشاط الذي حدثت فيه الأزمة
- أسس مقارنة من حيث الحجم وشدة الأزمة

سادسا- منهج دراسة الحالة

ويقوم هذا النهج على أساس دراسة كل أزمة على حدة باعتبار ان كل أزمة حالة مستقلة بذاتها ويتم فيه التركيز على كل شئ خاص بالأزمة والتحليل الشامل لكل العناصر والمتغيرات المتعلقة بها والمؤثرة فيها

بمعنى القيام بعملية إحاطة كاملة وشاملة للازمة ، اى حجم الأزمة ،والنتائج التي أحدثتها، والمناخ العام الذي أحاط بها ،والعوامل والأسباب والدوافع التي أدت الى وجودها كذلك العوامل التي ساعدت على هذا الوجود

سابعا- المنهج المتكامل

يقوم هذا المنهج على إرجاع الأزمة إلى عدة أسباب وليس سبب أو عامل واحد فعند تحليل ألازمة يقوم باستخدام عدة مناهج للكشف عن أسباب وجذور الأزمة ،بمعنى إمكانية الجمع بين أكثر من منهج من المناهج السابقة وذلك من خلال البحث في ماضي الأزمة لمعرفة أسبابها ومراحل تطورها والعوامل التي ساعدت على استمرارها والقوى المؤيدة والمعارضة والمحايدة لها،وكذلك استقراء مستقبلها وحجم الخسائر الاجمالى وتاثيرة على المنظمة واستمراريتها وتواجدها

طرق مواجهة الأزمة:-

يختلف أسلوب التعامل مع الأزمة باختلاف المواقــف واخــتلاف السياســة والإمكانيات وكذا ظروف الأزمة وعلى كل حال فهناك ثلاثة أساليب عامة للتعامل مع الأزمات وهى:-

1. **الطريقة القهرية:-**

ويقصد بة استخدام القوة لإجبار الخصم على التراجع عن موقفة. ويتضــمن هذا الأسلوب عدم الرضوخ لمطالب الخصم مهما كان حجم التهديد..لذا فهو يعتمد على قدرة الأجهزة الأمنية على تحمل الخسائر وإيقاع العقاب الرادع على الخصم.

2. **الطريقة التساومية:-**

ويعتمد هذا الأسلوب على التفاوض أساسا لحل الأزمة والأصل أن المفاوضة والمساومة هي الاستعداد للتنازل عن بعض المواقف مقابل تنــازل الخصــم عــن بعض مطالبة وتفشل المفاوضات إذا كان اقل ما يطلبه طرف معين هو أكثر مــن الحد الأدنى الذي لا يستطيع الطرف الأخر أن يتنازل عنة .

3. **الطريقة التنازلية:**

ويعنى الرضوخ إلى مطالب الخصم في سبيل إنهاء الأزمــة وتحمــل كافــة الخسائر المترتبة على ذلك.الحقيقة إن هذه الأساليب الثلاثة قد تختلط فــي بعــض الأزمات... فتبدءا الأجهزة الرسمية في التفاوض مــع مــدبري العمليــة لكســب الوقت ... ثم تلجأ فجأة إلى حسم الموضوع عن طريق استخدام القوة.

أنواع الأزمات وتصنيفاتها المختلفة

تعد عملية تصنيف الأزمة عملية صعبة جدا وذلك لتعدد وتنــوع التقســيمات التي قدمها الباحثين والدارسين لها استنادا على أسس ومعايير مختلفة وذلك لان كل أزمة تعد حالة خاصة من حيث أسبابها وعناصرها وأبعادها والآثار المترتبة عليها.

وتوضح أبحاث إدارة الأزمات إن هناك تصنيفات عديــدة للازمــات تبعــا للمعايير التي تستخدم في عملية التصنيف والتي سنعرضها فيما يلي:-

حيث يرى الدكتور محمد شومان انه يمكن تصنيف الأزمات استنادا إلى المعايير التالية : -

1- **نوع ومضمون الأزمة :-**

فهناك أزمة تقع في المجال الاقتصادي أو السياسي أو الاجتماعي الخ ووفق هذا المعيار قد تظهر أزمة بيئية ، أو أزمة سياسية ، أو أزمة اجتماعية ، أو أزمة إعلامية ، أو أزمة اقتصادية ، وفى داخل كل نوع قد تظهر تصنيفات فرعية مثل الأزمة المالية ضمن الأزمة الاقتصادية ، وهكذا

2- **النطاق الجغرافي للازمة :-**

إن استخدام معيار جغرافي يؤدى إلى ما يعرف : بالأزمات المحلية التي تقع في نطاق جغرافي محدود أو ضيق كما يحدث في بعض المدن أو المحافظات البعيدة كانهيار جسرا أو حادث قطار – ثم هناك أزمات قومية عامة تؤثر في المجتمع ككل كالتلوث البيئي أو وجود تهديد عسكري من عدو خارجي . وأضرار آثمة أزمات دولية كأزمة كوسوفو ، او أزمة الانحباس الحراري أو أزمة الحاسوب ونظم المعلومات مع الألفية الثالثة

3 – **حجم الأزمة :**

يشيع معيار الحجم أو الفخامة في تصنيف الأزمات فنهاك :-

- **أزمة صغيرة أو محدودة تقع داخل أحدى منظمات أو مؤسسات المجتمع .**
- **أزمة متوسطة**
- **أزمة كبيرة**

ويعتمد معيار الحجم أو الفخامة على معايير مادية كالخسائر والأضرار الناجمة عن أزمة المرور أو تعطل فى توليد الطاقة الكهربية

ثم هناك فى كل أزمة معايير معنوية محددة كالإضرار والآثار التي لحقت بالراى العام وبصورة المجتمع أو المؤسسة التي تعرض للازمة

4 – **المدى الزمني لظهور تأثير الأزمة :**

يعتمد هذا المعيار على الأزمة ، فى هذا الإطار هناك نوعين من الأزمات :

- **الأزمة الانفجارية السريعة :-**

وتحدث عادة فجأة وسرعة ، كما تختفي أيضا بسرعة وتتوقف نتائج هذه الأزمات على الكفاءة فى إدارة الأزمة ، والتعليم منها

مثال :- اندلاع حريق ضخم فى مصنع لإنتاج المواد الكيماوية

- **الأزمة البطيئة الطويلة :-**

تتطور هذه الأزمة بالتدرج ، وتظهر على السطح رغم كثرة الإشارات التي صدرت عنها ، لكن المسئولين لم يتمكنوا من استيعاب ولآلات هذه الإشارات والتعامل معها .

ولا تختفي هذه الأزمة سريعا ، بل قد تهدد المجتمع لعدة أيام ، من هنا لابد من تعديل الخطة الموجودة بمواجهة الأزمة أو وضع خطة جديدة ، والتعامل مع الأزمة فى سرعة وحسم وبلا تردد ، فكل دقيقة لها قيمة .

وفى كل دقيقة سنواجه بتحديات وضغوط من رؤسائك ، ومن الجمهور ، بل ومن بعض وسائل الأعلام المحلية أو الأجنبية . لكن هذه التحديات قد تكون فرصة لاختبار مدى قدرة فريق الأزمة على التصرف ، كما قد تكون فرصة أمام العاملين لإثبات تماسكهم ووحدتهم .

(مثال: وجود مشكلات بين العاملين فى قطاع البترول والإدارة حول ساعات العمل والأجر الاضافى وظروف العمل .. والدخول في مفاوضات بين الطرفين .. وفشل المفاوضات ثم تنظيم لإضراب عن العمل يؤدى إلى أزمة)

5 – **طبيعة التهديدات التي تخلق الأزمة :-**

تختلف التهديدات التي تواجه المنظمة أو المجتمع ، وبالتالي يمكن تصنيف الأزمات استنادا إلى نوعية ومضمون التهديد الذي يواجهها، فهناك تهديدات خارجية موجة ضد المعلومات ومجموعة متعلقة بالأعطال والفشل والكساد ،

وتهديد خارجي موجة ضد اقتصاد المنظمة ورأس مالها والخسائر الفادحــة التــي تصيبها ، وتهديدات نفسية ، والأمراض المهنية

6 – **أسباب الأزمات :**

اعتماد أعلى الأسباب المؤدية للأزمات يمكن تقسيمها إلى :

- أزمات تظهر نتيجة تضرف أو عدم تصرف المنظمة وتتضمن الأخطــاء الإدارية والفنية أو الفشل فى تحقيق أساليب المعيارية
- الأزمات الناتجة عن الاتجاهات العامة فى البيئية الخارجية
- الأزمات الناتجة من خارج المنظمة وليس للمنظمة اى سبب في حدوثها
- الأزمات الناتجة عن الكوارث الطبيعية كالفيضانات والزلازل والأعاصير والبراكين وغيرها.

7 – **طبيعة أطراف الأزمة :-**

استنادا اى طبيعة الطرف أو الأطراف المنخرطة في الأزمة أو تأثيرها على الدولة يمكن التميز الأزمات الخارجية ، فإذا تعلق الأمر بأحــد جوانــب الســيادة الخارجية للدولة أو انخراط طرف خارجي في الموقف سواء كانت الأزمة دولية (خارجية).

كما هو الحال في النزاعات البرية والجوية والحروب والتهديد باستخدام القوة العسكرية وقطع العلاقات الدبلوماسية .... الخ أما إذا ارتبط الأمر بتفاعلات القوى السياسية والمجتمعية في الداخل كانت الأزمة داخلية وفى إطار الأزمات منخفضة التصنيف الأكثر للأهمية الأزمات هو ذلك التمييز بين الأزمــة منخفضــة الحــدة والأزمة ذات الطابع الاسترايبجى أو الهيكلي .

والأزمة الإستراتيجية هي موقف تدهور خطير فى عناصر البيئية الداخلية أو الخارجية لأطراف الأزمة يمثل احتمالات كبيرة لاستخدام القوة العسكرية الشاملة ، مع وجود وقت محدود لاتخاذ قرارات اسمه بشأن هذا التدهور أو التهديد الخطير .

وتنطوي التصنيفات السابقة على قدر كبير م التداخل ، كما أن اى تصــنيف منها لا يستطيع أن يحيط بكل جوانب الأزمة .

من هنا انتشر بين الباحثين والخبراء استخدم أكثر من معيار لتحديد أنـواع الأزمات وهو ما يعرف بالمعيار المركب الذي يدخل في اعتباره أكثر من معيار .

ولا شك أن المعيار المركب هو الأكثر ملائمة للتعامل مع الأزمات سواء فى مرحلة التخطيط للوقاية من الأزمة أو مرحلة احتواء إضرارها ، فالأزمة الماليـة مثلا لا تؤثر فى النظام الاقتصادي فقط بل تؤثر في المجتمع ككل وبالتالي ينبغـي التعامل مع اى أزمة إعلاميا من منظور مجتمعي شامل يأخذ بعتبارة جميع الأبعاد والعناصر .

ويرى دكتورمدحت محمد أبو النصر انه يمكن تصنيف الأزمات حسب نوعها إلى

1- الأزمات الإدارية :

وتنتج من وقوع المنشأة تحت ضغوط حادة ، وفقدان الإدارة في المنشات لقدراتها على اتخاذ قرارات صحيحة وانتشار الشائعات ولمبالغات داخـل المنشـأة فضلا عن تضارب قرارات الإدارة وتعارضها .

2- الأزمات الاجتماعية :

مثل أزمة التجانس القومي ... وتحدث الأزمات الاجتماعية غالبا نتيجـة اختلال نظام القيم والتقاليد وانهيار آليات تسوية الصراعات الاجتماعية ، مما يؤدى إلى شعور طبقات أو فئات اجتماعية معينة داخل المجتمع بـالاعتراف فـي ظـل الأوضاع الرهينة لمجتمعها .

3- الأزمات النفسية :-

مثل أزمة الهوية ، وأزمة المراهقة وأزمة الزواج وأزمة الطلاق ، وأزمة الخروج على المعاش ، وهذه الأزمات نتيجة الشعور بالإحباط ، والاكتئاب ، وعدم الثقة بالنفس .

4- الأزمات السياسية :-

مثل أزمة المشاركة السياسية وأزمة العلاقـة بـين الحكومـة وأحـزاب

المعارضة ، وأزمة الشرعية وتشير الأزمة من الناحية السياسية إلى حالة أو مشكلة تأخذ بأبعاد النظام السياسي وتستدعى اتخاذ قرار لمواجهة التحدي الـذي تمثلـه ، ولكن الاستجابة الروتينية المؤسسة التحديات تكون غير كافية

فتحول المشكلة الى أزمة تتطلب تجديدات حكومية ومؤسسية إذا كانت النخبة لا تريد التضحية بمركزها ، وإذا كان المجتمع يريد البقاء .

5- الأزمات الاقتصادية :-

مثل أزمة الطاقة ، و أزمة التصدير ، و أزمة الركود التضخمي ، و أزمة عجز الموازنة . والأزمات الاقتصادية تعبير عن الانقطاع المفاجئ فـي مسـيرة المنظومة الاقتصادية ، مما يهدد سلامة الأداء المعتاد لها .

6- الأزمات الأمنية :-

مثل الاعتداء على إحدى الشخصيات المهمة أو الحاكمة خطف الطائرات ، تفجير إحدى وسائل النقل والمواصلات ، التهديدات التي تواجه الدول ، وقد يختلف التهديد وتتعدد مصادرة واتجاهاته من دولة إلى أخرى ، وفقا لاعتبارات كثيرة منها الموقع الجغرافي والأهداف والمصـالح والإمكانيـات ، والمعتقـدات الأيدلوجيـة والسياسية والدور الذي تلعبه الدولة فى دائرة الصراع الدولي

كما يمكن تصنيف الأزمات وفقا للأسباب الناتجة عنها إلى أزمات اقتصادية أو فنية ، أو اتصالية أو مهنية هذه الأزمات مصـدرها إمـا البيئيـة الداخليـة أو الخارجية وهى كما يلي :-

أولا : - أزمات اعلامية :

- الشائعات المغرضة من خارج المنظمة
- عبث بالموقع الالكترونية للمنظمة
- هجوم وانتقادات من وسائل الإعلام
- تصاعد شكاوى العملاء أو المجتمع المحلى
- التعدي على حقوق الملكية الفكرية للمنظمة

- فقدان معلومات هامة

ثانيا : أزمات اقتصادية :-

- مقاطعة منتجات المنظمة - تقليد المنتجات
- العبث أو الإتلاف المعتمد للمنتجات
- فضائح مالية (رشوة ابتزاز)
- عقوبات من جهات رقابية أو قضائية
- قرارات حكومية مفيدة

ثالثا : كوارث طبيعية

رابعا : كوارث صناعية

خامسا : أزمات ذات طابع فني / مهني :-

- تخريب متعمد في معدات المصنع
- ارتكاب أخطاء أثناء التشغيل
- عيوب في المنتجات
- استدعاء المنتج لعيوب فنية
- ضعف نظم الصيانة
- قصور في النظم الأمنية
- إمراض مهنية ناتجة عن ضعف إجراءات السلامة

سادسا : أزمات ذات طابع اتصالي :-

- شائعات مغرضة بين العاملين
- تسريب معلومات إلى جهات خارجية
- ضعف نظم الاتصالات الرسمية الداخل

كما يرى انه يمكن تقسم الأزمات إلى ثلاثة أنواع وفقا لطبيعة الأزمة والمدى الزمني لها على النحو التالي :-

1- **الأزمات المفاجئة** **immediate crisis :**

وهى الأزمات التي تحدث بشكل مفاجئ وغير متوقع ، وتتطلب تلك الأزمات العمل فى شكل جماعي قائم على التنبؤ بالأحداث غير المتوقعة لأزمات محتملة الحدوث وفقا لطبيعة عمل كل منظمة ، وهو ما يحقق التخطيط الوقائي القائم على الإعداد المسبق لكيفية التعامل مع الأزمة في حال حدوثها لتجنب البطء في الاستجابة أو الارتباك أو الخلافات أو التضارب في الاختصاصات في الأعمال الإدارية والأمنية و الاتصالية اللازمة لمواجهة الأزمة .

ومن أبرز أمثلة الأزمات حوادث الطائرات ، السفن ، القطارات ، الحرائق ، الانفجاريات ، أو تعرض المنظمة لعمل إرهابي

2- **الأزمات ذات المقدمات المحسوسة** **emerging crisis :**

وهى الأزمات التي تسبقها إشارات تنذر بوقوعها ، وتعد مقدمة لأزمة فعلية محتملة .

ومن أمثلة تلك الأزمات : الاضطرابات العمالية،و هجوم وسائل الإعلام على المنظمة ، ارتفاع معدلات شكاوى العملاء ، ومثل تلك الأزمات تسمح بأجراء البحوث للتأكد من مدى صدقها وكذلك اتخاذ الإجراءات اللازمة لتجنب حدوثها من خلال اتخاذ قرارات تصحيحية قبل ان تصل الأزمة إلى مرحلة الانفجار

3- **الأزمات المزمنة** **sustained crises :**

وهى تلك الأزمات التي تستمر لعدة شهور أو سنوات على الرغم من بذل المنظمة أفضل الجهود لإيجاد حلول لها ولعل أهم هذه الأزمات هو ما يعرف بأزمات المصداقية ، سواء الناتجة عن الشائعات أو تلك التي وقعت بسبب ثبوت تقصي وخطا ما من المنظمة حق الجماهير أو المجتمع .

ولعل أبرز مثال على ذلك النوع من الأزمات ما تعرضت له شركة Dois corning الامركية من الآلف الدعوى القانونية التي تطالب بالتعويض للسيدات اللاتي استخدمن مادة السيلكون فى جراحات تجميل الصدر نتيجة نشر تقارير

صحية تفيد أنها سببت لهن مرض السرطان وان الشركة توافرت لها أدلــه عــن وجود تفاعلات لتلك المادة مع الجسم الإنسان ولم تواصل أبحاثها للتعرض علــى نتائج ذلك وهو ما يعرف بأزمات المصداقية.

وقد استمر النشر حول هذه القصة لعدة سنوات مما ســبب مشــاكل مزمنــة للنشرة استمرت لسنوات عديدة

ونحن نأخذ بتصنيف أكثر شمولا وضعة الدكتور / محسن احمد الخضــيرى لأنواع وتقسيمات الأزمات حيث تتعدد أنواع الأزمات وتختلف ، إلا أنــة يمكــن تصنيفها وفقا لعدة أسس أهمها :-

1- تصنيف الأزمات من حيث مرحلة التكوين :

يمكن تصنيف الأزمات إلى خمسة أنواع وفقا لهذا الأساس هي :

* الأزمة في مرحلة الميلاد
* الأزمة في مرحلة النمو
* الأزمة في مرحلة النضج
* الأزمة في مرحلة الانحسار
* الأزمة في مرحلة الاختفاء

2- تصنيف الأزمات من حيث معدل تكرار حدوثها

يمكن تصنيف الأزمات إلى نوعين وفقا لهذا الأساس هما :-

- أزمات ذات طابع دوري متكرر الحدوث
- أزمات ذات طابع فجائي عشوائي غير متكرر

3- تصنيف الأزمات من حيث عمق الأزمة :

يمكن تصنيف الأزمات الى نوعين وفقا لهذا الأساس هما

* أزمات سطحية غير عميقة هامشية التأثير
* أزمات عميقة متغلغلة جوهرية هيكلية التأثير

4- تصنيف الأزمات من حيث شدتها :

يمكن تصنيف الأزمات الى نوعين وفقا لهذا الأساس هما :

- أزمات عنيفة جامحة ساحقة يصعب موجهتها
- أزمات هادئة خفيفة يسهل مواجه

5- تصنيف الأزمات من حيث الشمول والتأثير

يمكن تصنيف الأزمات إلى نوعين وفقا لهذا الأساس هما : -

- أزمات عامة شاملة لجميع أجزاء الكيان الادارى الذي حدثت
- أزمات خاصة جزئية تنحصر في جزء أكثر من أجزاء الكيان به الأزمة

6- تصنيف الأزمات من حيث موضوع أو محور الأزمة :

يمكن تقسيم وتصنيف الأزمات وفقا لهذا الأساس إلى الأنواع الآتية :

*أزمات مادية

*أزمات معنوية

*أزمات تجمع بين النوعين السابقين

7- تصنيف الأزمات من حيث مدى الإحساس بها

حيث يتم تصنيف الأزمات إلى نوعين رئيسيين هما

- أزمات صريحة علنية محسوسة وملموسة - أزمات ضمنية خفية مستترة غير محسوسة

8 - تصنيف الأزمات من حيث سرعة الأزمة

حيث يتم تصنيف الأزمات الى نوعين رئيسيين هما

- أزمات زاحفة بطيئة الحركة والتصاعد - أزمات فجائية سريعة

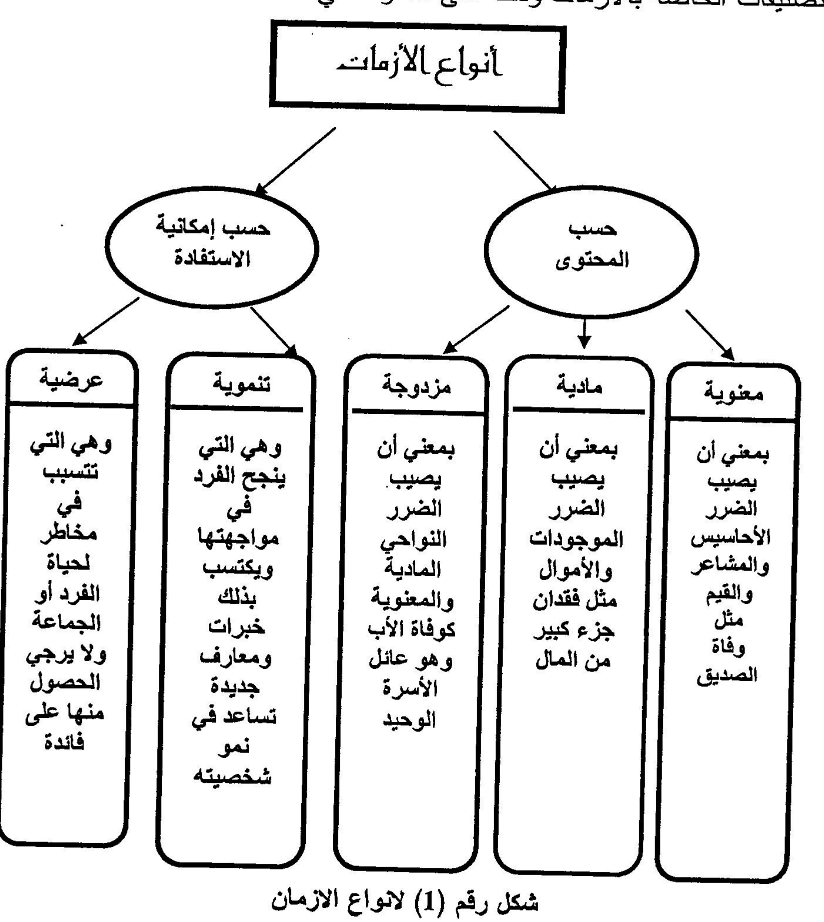
9 - تصنيف الأزمات من حيث المستوى

حيث يتم تصنيف الأزمات الى نوعين هما

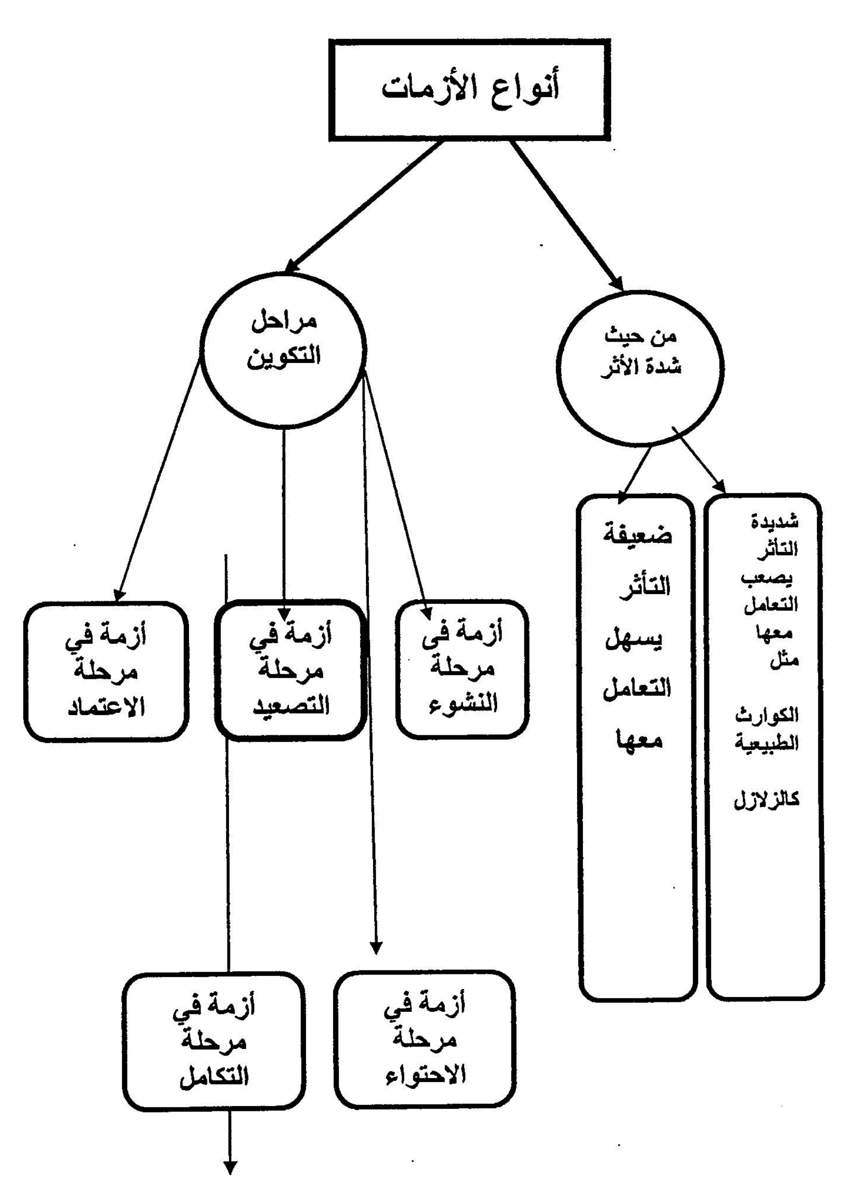
- أزمات على المستوى القومي للدولة - أزمات على المستوى الوحدة الإنتاجيـــة والمشروع

وعلى ذلك يمكن تلخيص العرض السابق لأنواع الأزمات وتصـــنيفاتها مـــن خلال الرسوم التوضيحية التالية والتي تعرض لنا بعـــض التصـــنيفات الخاصـــة بالأزمات

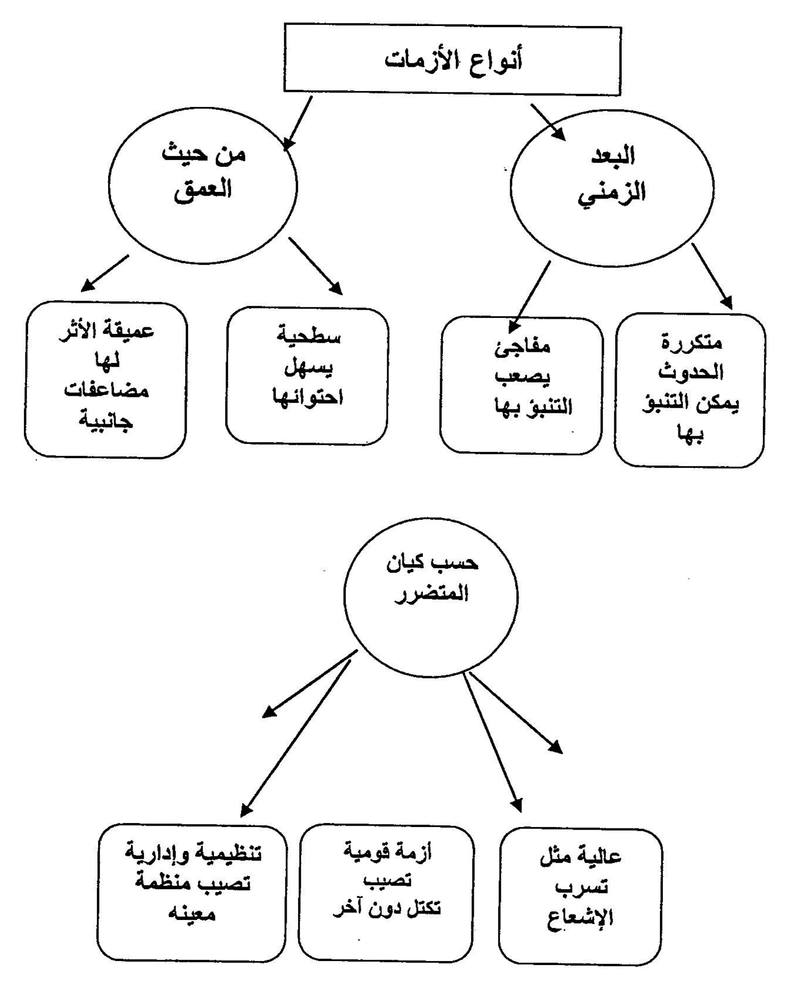
تتضمن الأدبيات نهوجا عدة لتصنيف الأزمات وذلك حسب المعيار الذي يتم الأخذ بها وحسب وجهات نظر الباحثين تجاه الموقف ونورد فيمـــا يلـــي بعـــض التصنيفات الخاصة بالأزمات وذلك على النحو التالي:-



شكل رقم (1) لانواع الازمات



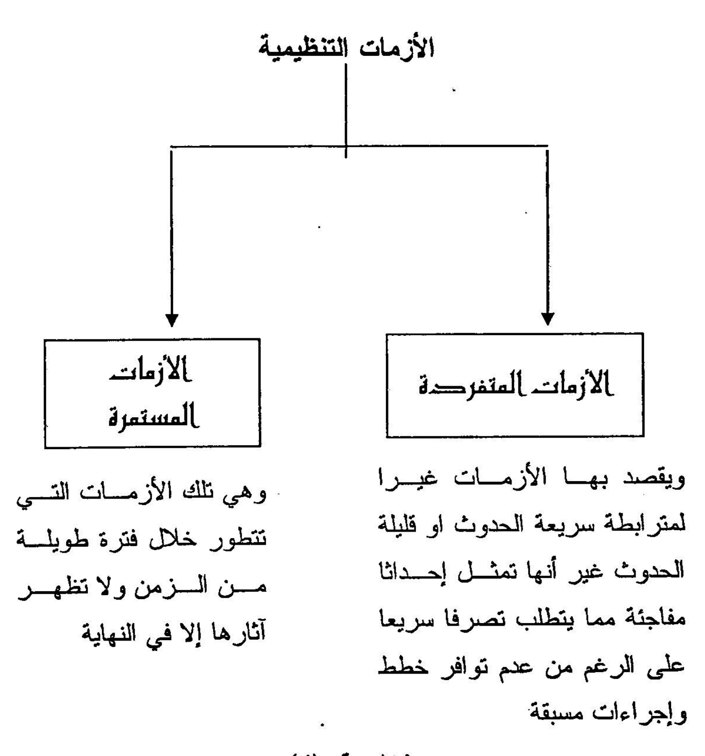
شكل رقم (2) لأنواع الأزمات



شكل رقم (3) لأنواع الأزمات

الأزمات التنظيمية:-

وهى تنقسم إلى نوعين أساسيين هما



شكل رقم (4)

ويمكن تقسيم الأزمات على أساس مدى استجابة الإدارة العليـا لهـا واتجاهـات الأفراد نحوها وذلك على النحو الموضح بالشكل التالي:-

الأزمة الزاحفة
وهي الأزمات التي يشعر بها الأفراد ذوى العلاقة المباشرة بموقف الأزمة ولا تشعر الإدارية العليا بذلك حتى تتفاقم الأزمة ويصبح من الصعب الحد من آثارها

الأزمات الروتينية
وهي تلك الأزمات التي تحدث خسـائر دوريـة أو تهديـدات وتحـاول الإدارة العليـا هنـا أن تضع استجابات تفاوضية على شكل خطط توفقيه يتم الاتفاق على صلاحيتها لوقف معين

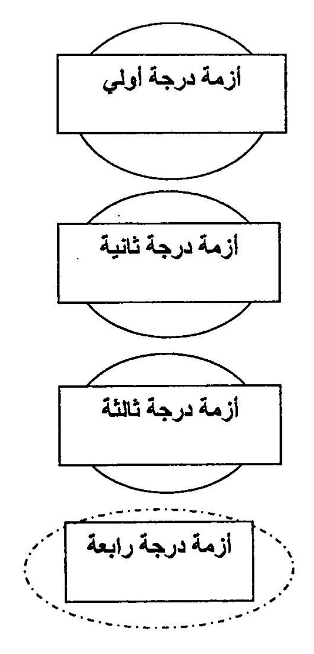
الأزمة المفاجئة
وهـو التهديـد أو الخسـارة المفاجئة غيـر المتوقعة وهي تضع المنظمـة فـي موقـف خطـر وحينما تستطيع الإدارة العليا أن تـدرك طبيعـة التهديـدات فإن الاستجابة تكون دفاعية فقط

شكل رقم (5)

تصنيف الأزمة من منظور حجم الخطر للكيان والقدرة على السيطرة

عوامل إضافية لتصنيف الأزمات من منظور التعامل معها بالإضافة إلى شدة الأزمة واحتمالات تدهورها إلى أسواء :

1- حجم الخطر على الكيان
2- القدرة على السيطرة على الأزمة والتأثير في الظروف
3- الوقت المتاح للتحرك
4- عدد ومستوى جودة البدائل المتاحة



شكل رقم (6) لأنواع الأزمات

مراحل نمو الأزمة

تختلف مراحل تطور الأزمة باختلاف طبيعتها إلا أن هناك مرحلة عامة لأي أزمة لابد من أن تمر بها فالأزمة كظاهرة اجتماعية تمر بمراحل أساسية توضح سلسلة تطورها ووجودها ، ونجد الإشارة إلى تعدد وجهات نظر الباحثين في تقسيم مراحل نشأة وتطور الأزمة تبعا لتخصصاتهم العلمية وتوجهاتهم الفكرية وعلى ذلك نعرض لبعض هذه التقسيمات فيما يلي

يقسم رجب عبد الحميد السيد مراحل الأزمة إلى خمس مراحل أساسية هي :

أولا : مرحلة الميلاد :-

ويطلق عليها مرحلة التحذير أو الإنذار المبكر للأزمة حيث تبدأ الأزمة الوليدة في الظهور لأول مرة في شكل إحساس مبهم غير معروف وتنذر بخطر غير محدد المعالم بسبب غياب كثير من المعلومات حول أسبابها او المجالات التي سوف تخضع لها وتتطور غليها ومن العوامل الأساسية في التعامل مع الأزمة في مرحلة الميلاد هو قوة وحسن إدراك متخذ القرار وخبرته في افتقار الأزمة لمرتكزات النمو من ثم القضاء عليها في هذه المرحلة او إيقاف نموها مؤقتا دون إن يتركها حتى تصل حدتها لمرحلة الصدام .

ثانيا :- مرحلة نمو الأزمة :-

تنمو الأزمة في حالة حدوث سوء الفهم لدى متخذ القرار فيالمرحلة الأولى (ميلاد الأزمة) حيث تطور نتيجة تغذيتها من خلال المحفزات الذاتية والخارجية والتي استقطبتها الأزمة وتفاعلت معها وفي مرحلة نمو الأزمة يتزايد الإحساس بها ولا يستطيع متخذ القرار ان ينكر وجودها نظرا للضغوط المباشرة التي تسببها الأزمة

ثالثا : مرحلة نضج الأزمة :-

إذ تتطور الأزمة من حيث الحدة والجسامة نتيجة سوء التخطيط أو ما تتسم به خطط المواجهة من قصور او إخفاق او عندما يكون متخذ القرار على درجة كبيرة من الجهل والاستبداد برأية فإن الأزمة تصل إلى مراحل متقدمه حيث تزداد القوي

المتفاعلة في المجتمع والتي تغذى الأزمة ويقوى تدميرها بحيث يصعب السيطرة عليها ويكون الصدام محتوما .

رابعا : مرحلة انحسار الأزمة :-

تصل الأزمة إلى هذه المرحلة عندما تتفتت بعد تحقيقها هدف الصدام الذي يؤدى إلى أن تفقد الأزمة جزاء هاما من قوة الدفع لها من ثم تبدأ في الاختفاء التدريجي ، ونري أهمية أن يكون لدى القيادة بعد النظر في مرحلة انحسار الأزمة وضرورة متابعة الموقف الأزموي من كافة جوانبه خشية حدوث عوامل جديدة خارجية تبعث فيها الحيوية ويكون لها القدرة على الظهور والنمو مرة آخري بعد اختفائها التدريجي .

خامسا:- مرحلة اختفاء وتلاشي الأزمة :-

لكل أزمة مهما بلغت قوتها أو طالت لفترة زمنيه أن تنتهي حتى ولو مؤقتا ، حيث تفقد الأزمة قوى الدفع المولدة لها أو لعناصرها وبالتالي تمثل تلك المرحلة آخر مراحل تطور الأزمة التي تصل إليها بعد تصاعد أخطارها إلى التلاشي ويشار في جميع مراحل نشأة الأزمة الخمسة المشار إليها أنفا - ضرورة أن يكون صانع القرار ملما بأدوات التعامل مع الأزمة حسب مقتضيات وظروف كل مرحلة حتى لا يقع فريسة لمسألة التشخيص .

كما تحدد Donna Agvilera مراحل تطور الأزمة على النحو التالي :-

1- مرحلة التأثير :-

في هذه المرحلة تواجه المنظمة الأزمة فتبدأ بالتحرك لمواجهتها إلا انه غالبا ما تفشل في مواجهة الأزمة ، نظرا لأن معلوماتها وخبراتها وعاداتها التي تملكها لا تسعفها في مواجهة الأزمة مما يزيد من تعقيد المواقف ومن ضعف القدرة على مواجهة الأزمة نظرا لفقدان عنصر التوازن أو الاتزان

2- مرحلة الارتداء أو التراجع :-

وهي المرحلة الثانية التي تمر بها المنظمة في مواجهة الأزمة ، وهنا تعاني

من زيادة التفكك او عدم التنظيم وتظهر علامات جسيمة على المسئولين بالمنظمة كاستجابة للموقف الصعب وللحالة النفسية التي يمرون بها وهذه العلامـات هـي التعب والإثارة والأرق

3- **مرحلة التفكك والتوافق :-**

ويتم في هذه المرحلة اكتشاف أساليب جديدة تساعد في مواجهـة الأزمـة أو وضع تعاريف ونظرة جديدة لموقف الأزمة وابتكار حلول جديدة ومبتكرة وغيـر تقليدية لحل الأزمة مع استمرار حالة التوتر وعدم التوازن والتفكك والتـي تقـل تدريجيا من أعلي إلى أسفل حتى النهاية .

ويري فهد احمد الشعلان أن معرفه مراحل تطور الأزمة يساعد كثيـرا فـي معالجتها في الوقت المناسب لان لكل مرحلة سمات معينه يفترض ان تؤخـذ فـي الاعتبار عند المواجهة ويمكن تحديد هذه المراحل بصفة عامة في الآتي : -

أ- **مرحلة ميلاد الأزمة :-**

وتبدأ الأزمة الوليدة في هذه المرحلة في الظهور لأول مـرة علـى شـكل " إحساس " مبهم بوجود شئ ما يلوم في الأفق وينذر باقتراب وقوع خطر مجهـول المعلم والاتجاه والحجم .

أن الأزمة لا تنشأ في الغالب من فراغ وإنما هي نتيجة لمشكلة ما لـم تـتم معالجتها بالشكل الملائم .... ومن هنا يأتي دور متخذ القرار في " تنفيس الأزمة " وإفقادها مرتكزات النمو ثم تجميدها أو القضاء عليها وهي وليدة دون أدني خسائر مادية أو بشرية وقبل وصولها إلى مرحلة الصدام

ب-**مرحلة النمو والاتساع :-**

كنتيجة للمرحلة الأولي وعدم معالجتها في الوقت المناسب ..... فإن الأزمـة تنمو وتدخل في الاتساع .... حيث يغذيها محفزات ذاتيـة مسـتمدة مـن ذات الأزمة ..... وكذا محفزات خارجية استقطبتها الأزمة وتفاعلت معها وبها .

جـ :- مرحلة النضج

وتعتبر من اخطر المراحل وينذر أن تصل الأزمة إلى هذه المرحلــة إلا إذا قوبلت بالامبالاه من قبل متخذ القرار في مراحلها الأولي ومتى ما وصلت الأزمـــة إلي هذه المرحلة فغن الصدام أمر لا مفر منه

د- مرحلة الانحسار والتقلص :-

تبدأ الأزمة بالانحسار والتقلص بعد الصدام العنيف الذي يفقدها جزءا هامــا من القوة .... وهناك بعض الأزمات تتجدد لها قوة دفع جديدة عندما يفشل الصراع في تحقيق أهدافه

هـ- مرحلة الاختفاء أو ما بعد الأزمة :-

وتصل الأزمة إلى هذه المرحلة عندما تفقد بشكل كامل قوة الدفع المولدة لهــا أو لعناصرها حيث تتلاشي مظاهرها وينتهي الاهتمام بها ويغيب الحديث عنها إلا عندما يذكر التاريخ ولا يغيب عن البال ضرورة الاســتفادة مــن دروس الأزمـــة وتلاقي ما قد يكن حدث من سلبيات مستقبلا .

هذا ويري عثمان محمد العربي أن مراحل الأزمة يمكن ان تشكل ما يلي :-

- **المرحلة الأولي :-**

مرحلة نشوء وتراكم الأزمة وهي الفترة الزمنية التي تظهر فيها مؤشرات تنبئ بقرب وقوع الأزمة فتظهر لها أعراض جديدة وعديدة بشكل متوال بحيث تنبئ بوقوعها.

- **المرحلة الثانية :**

مرحلة انفجار الأزمة ،وهي المرحلة التي يتسبب فيها الحدث أو التصرفات في انفجار الأزمة وينتج عن الانفجار أضرار تبدأ في التعاظم تاركه عواقب مادية وبشرية وخيمة على المنظمة

- **المرحلة الثالثة :-**

مرحلة انحصار الأزمة وقد تسمي هذه المرحلة أحيانا مرحلة الأزمة المزمنة ،

لأن آثار وعواقب الأزمة قد تبقى لعدة سنوات

- **المرحلة الرابعة :**

مرحلة انتهاء الأزمة وهي المرحلة التي تصل فيها الأزمة إلى نهايتها بعد الوصول إلى حلول نهائية لها وبعدها يصبح موضوع الأزمة غير ذي بال للمنظمة وجماهيرها

ويقسم محمد رشاد الحملاوى مراحل تطور الأزمة إلى :-

1- **المرحلة الأولي**

عادة ما ترسل الأزمة قبل وقوعها بفترة طويلة سلسلة من أشارات الإنذار المبكر أو الإغراض التي تنبئ باحتمال وقوع الأزمة وما لم يوجه الاهتمام الكافي لهذه الإشارات فمن المحتمل جدا ان تقع الأزمة .

تمثل إشارات الإنذار المبكر مشكلة حيث يستقبل المديرون العديد من أنواع الإشارات في نفس الوقت ويكون من الصعب عليهم عندئذ التقاط الإشارات

الحقيقة والهامة وبالإضافة إلى ذلك فإن كل أزمة ترسل إشارات خاصة بها وقد يصعب التفرقة بين الإشارات الخاصة بكل أزمة على حدة على سبيل المثال فقد تكون الكتابة على الجدران في بعض الأماكن الخاصة مثلا تعبيرا عن غضب في صدور بعض العاملين أو ربما لا تحمل هذا المعني إطلاقا

2- **المرحلة الثانية :-**

يجب أن يتوافر لدى المنظمة أساليب كافية للوقاية من الأزمات يؤكد ذلك على أهمية الانظارالمبكر لأنه من الصعب أن تمنع وقوع شئ لم تتنبأ باحتمال وقوعه أن من الوقاية يتلخص في اكتشاف نقاط الضعف في المنظمة ومعالجتها قبل ان يستغلها الخصوم في إلحاق الضرر بالمنظمة .

يوضح المثال التالي العلاقة الوثيقة بين التنبؤ بالأزمات وبين الاستعداد والوقاية فقد قدر المسئولين بمصلحة الدفاع المدني أن الحرائق والسيول وانهيارات المباني القديمة تمثل أهم الكوارث التي تتعرض لها مصر .

وقد أنعكس ذلك بالضرورة على خطط الاستعداد والوقاية بما يتضـــمنه مـــن تدريب للأفراد واختيار للمعدات وما إلى ذلك ولكن تعرض المباني الحديثة متعددة الطوابق للانهيار لم يكن يدخل في دائرة المخاطر المحتملة ويفسر ذلك انخفـــاض كفاءة عمليات الإنقاذ التي جرت عقب زلزال 12 أكتوبر 1992

3- **المرحلة الثالثة:**

من سوء الحظ انه من المستحيل منع الأزمات من الوقوع طالما ان الميـــول التدميرية تعد خاصية طبيعية لكافة النظم الحية وعلى ذلك فإن المرحلة التالية فـــي إدارة الأزمات تتلخص في إعداد وسائل للحد من الأضرار و منعها من الانتشـــار لتشمل الأجزاء الأخرى التي لم تتأثر بعد في المنظمة .

4- **المرحلة الرابعة :**

تشمل هذه المرحلة إعداد وتنفيذ برامج (جاهزة واختبرت بالفعل) قصـــيرة وطويلة الأجل وإذا لم تختبر هذه البرامج مسبقا فإن من الصعب الاستجابة ووضع حلول مناسبة عندما تحتدم الأزمة وتتضمن مرحلة استعادة النشاط عـــدة جوانـــب منها: محاولة استعادة الأصول الملموسة والمعنوية التي فقدت .

5- **المرحلة الخامسة :**

المرحلة الأخيرة هي التعلم المستمر وإعادة التقييم لتحسين ما تم إنجازه فـــي الماضي ان التعلم يعد أمرا حيويا غير انه مؤلم للغاية حيث يثير ذكريات مؤلمـــة خلفتها الأزمة .

وكما أشرنا من قبل فلكي يتعلم المرء فإنه يجب أن يكون على استعداد لتقبل القلق دون الاستسلام للفزع أن استخلاص دروس مستفادة من كارثة أو أزمة رهن بتوافر حس مرهف لدى الإنسان يجعله يقدر معاناة الغير ويتصور نفسه أو أحـــب الناس إليه يمرون بتجربة الغير والتعلم لا يعني تبادل الاتهامات أو إلقاء اللوم على الغير وتحميله المسئولية أو البحث عن كبش فداء أو ادعاء بطولات كاذبة

ويري محسن الخضيرى أن الأزمة :-

أولا : تصنيف الأزمات وفقا لمرحلة التكوين

باعتبارها ظاهرة اجتماعية بدورة للحياة مثلها في هذا مثل أي كائن حي وهذه الدورة تمثل أهمية قصوى في متابعتها والإحاطة بها من جانب متخذ القرار الإداري فكلما كان متخذ القرار سريع التنبه في الإحاطة ببداية ظهور الأزمة أو بتكون عواملها كلما كان أقدر على علاجها والتعامل معها ويمكن لنا الحصول على فكرة عن هذه الدورة من الشكل التالي :

1 - **الأزمة في مرحلة الميلاد :-**

وفي هذه المرحلة تبدأ الأزمة الوليدة في الظهور لأول مرة في شكل إحساس مبهم قلق بوجود شئ ما يلوح في الأفق وينذر بخطر غريب غير محدد المعالم والاتجاه أو الحجم أو المدى الذي سيصل إليه .

ويرجع هذا إلى اتساع نطاق المجهول في الأزمة وغياب كثير من المعلومات حول أسبابها أو المجالات التي تخضع لها وتتطور إليها أو ستنفجر عندها وحجم هذا الانفجار

ومن هنا يكون إدراك متخذ القرار وخبرته ومدى نفاذ بصيرته ، هي العوامل الأساسية في التعامل مع الأزمة في مرحلة الميلاد ويكون محور هذا التعامل هو تنفيس الأزمة " وإفقادها مرتكزات النمو ومن ثم تجميدها او القضاء عليها في هذه المرحلة دون ان تحقق أي خسارة أو دون أن تصل حدتها إلى درجة الصدام العنيف

وتكون عملية التنفيس في محورها العام هي :

أ- خلق محور اهتمام جديد يغطي على الاهتمام بالأزمة ويحولها إلى شئ ثانوي لا قيمة له

ب- معرفة أين تكمن عواملها معها بالعلاج الناجح للقضاء على أسباب التوتر الذي انشأ الأزمة

جـ- امتصاص قوة الدفع المحركة للأزمة وتشتيت جهودها في نواح أخري لا تتعلق بالأزمة

د- زيادة الإحساس بالراحة والتفاؤل وبالأمل في المستقبل

2- الأزمة في مرحلة النمو والاتساع :

عندما لا يتنبه متخذ القرار إلى خطورة الأزمة في مرحلة الميلاد ، تنمو وتدخل في مرحلة النمو والاتساع حيث يغذيها في هذه المرحلة نوعان من المغذيات هما :

- ❖ مغذيات ومحفزات ذاتية مستمدة من ذات الأزمة تكونت معها في مرحلة الميلاد
- ❖ مغذيات ومحفزات خارجية استقطبتها الأزمة وتفاعلت معها و بها وأضافت إليها قوة دفع جديدة وقدرة على النمو والاتساع

وفي تلك المرحلة يتعاظم الإحساس بالأزمة ويشعر بها الكثيرين ولا يستطيع متخذ القرار أن ينكر وجودها أو يتجاهلها نظرا لو جود ضغط مباشرة يزداد ثقلة وكثافته يوما بعد يوم فضلا عن دخول أطراف جديدة إلى مجال الإحساس بالأزمة سواء لأن خطرها امتد إليهم أو لخوفهم من نتائجها أو من أن خطرها سوف يصل إليهم ومن ثم حرصا على مصالحهم يقومون بتنبيه متخذ القرار بوجود الأزمة ويطالبونه بالتدخل قبل ان تستفحل وتصل إلى قمة نضجها وعنفها.

وفي هذه المرحلة يكون على متخذ القرار التدخل من أجل إفقاد الأزمة روافدها المحفزة والمقوية لها على النحو التالي :-

- ❖ تحييد وعزل العناصر الخارجية المدعمة للأزمة ، سواء باستقطابها أو خلق تعارض مصالح بينها وبين استفحال الأزمة
- ❖ تجميد نمو الأزمة بإيقافها عند المستوى الذي وصلت إليه وعدم السماح بتطورها وذلك عن طريق استقطاب عوامل النمو الذاتي التي حركت الأزمة
- ❖ معالجة الأزمة بتصحيح الاحتلالات و أوجه القصور التي أدت إلى نشأتها وتحجيم عناصر الفساد التي قامت بها

3-الأزمة في مرحلة النمو

وهي نادرا ما تصل الأزمة إلى هذه المرحلة ولكنها أحيانا . ما تحدث عندما يكون متخذ القرار الإداري على درجة كبيرة من الجهل والتكبر والتخلف والاستبداد برأيه وانغلاقه على ذاته وجهلة أو إحاطة هذه الذات بالقدسية والتأليه وبحاشية من المنافقين الذين يكيلون له المديح ويصورون له أخطاء حسنات ومن ثم تزداد القوى المتفاعلة في المجتمع وتغذي الأزمة النامية بقوى تدميرية لم تكن في الإمكان حصول الأزمة عليها وتصل الأزمة بذلك إلى أقصي قوتها وعنقها وتصبح السيطرة عليها مستحيلة ولا مفر من الصدام العنيف معها .

وهنا قد تكون الأزمة بالغة العنف ، شديدة القوة تطيح بمتخذ القرار وبالمؤسسة او المشروع الذي يعمل فيه او يكون متخذ القرار قد استطاع بدهاء تحويل اتجاه الأزمة إلى كبش فداء وهمي تفتت الأزمة عنده وتنتهي باستقطاب عناصر القوة فيها والسيطرة عليهم بشكل او بآخر ومن ثم فإن في مرحلة النضج وانفجار الأزمة لا يكون أمام متخذ القرار إلى احد سببين أساسين:

* **الأساس الأول :**

الاستسلام للأزمة وما أفرزته من نتائج والاعتراف بها و الاستجابة الكاملة لمطالب قوى منع الأزمة

* **الأساس الثاني :**

ركوب الموجة الأزموية في ذكاء ودهاء ومكر وخبث والمغالاة في المطالبة بمطالب قوى صنع الأزمة إلى حين انحسارها

ومن ثم امتلاك قدرة التفوق على الأحداث والمعرفة الكاملة بما يجري من الحوادث وإن كان بالطبع لا يملك قدرة السيطرة عليها .

4- الأزمة في مرحلة التراجع والتقلص :

وتصل الأزمة إلى هذه المرحلة عندما تتفتت بعد تحقيقها هدف التصادم العنيف فالصدام العنيف يؤدى إلى تفقد الأزمة جزءا هاما من قوة الدفع الدافعة لها

ومن ثم تبدأ في الانحسار والتقلص بل والارتداد إلى الخلف أحيانا وأن كان يجب التحذير من أن بعض الأزمات تتجدد لها قوة دفع جديدة ، خاصة عندما يفشل الصدام في تحقيق أهدافه او عندما لا يستجيب متخذ القرار للضغط الشديد الذي ولدته الأزمة علية ويقوم بإجراء التغيرات المطلوبة للأزمة او يعمل على استقطاب عناصر الأزمة المحركة لها والموجهة لتدفقها .

وتصبح الأزمات في هذه الحالة كأمواج البحر موجة تندفع وراء موجة ويصبح الكيان الذي حدثت به الأزمة عرضه لهذه الأمواج المتلاطمة المتلاحقة سواء بالغة العنف أو الخفيفة إلا انها تشكل في النهاية معالم عدم الاستقرار الذي يؤدى إلى تدمير الكيان ، لعدم قدرته على النمو المتوازن ومن ثم فإن من لا ينمو ينكمش ويتقلص ويحكم عليه بالفناء أو الاختفاء أو تصيبه بالشلل فلا يستطيع تحريك قوى الفعل في هذا البنيان ومن ثم يتخلف وينهار

5-الأزمة في مرحلة الانتهاء :-

وتصل الأزمة إلى هذه المرحلة عندما تفقد بشكل شبة كامل قوة الدفع المولدة لها او لعناصرها وجزئياتها التي تنتمي إليها ومن ثم تتلاشي مظاهرها وينتهي الاهتمام بها ويختفي الحديث عنها إلا باعتبارها حدثا تاريخيا قد انحسر وانتهي .

والحقيقة ان الانحسار يكون دافعا للكبار الذي حدثت فيه الأزمة لإعادة البناء وليس لإعادة التكيف فالتكيف يصبح امرا مرفوضا وغير مقبول لأنه سيبقي على آثار ونتائج الأزمة بعد انحسارها ام إعادة البناء فيتصل أساسا بعلاج هذه الآثار والنتائج ومن ثم استعادة فاعلية الكيان وإكسابه مناعة أو خبرة التعامل مع أسباب ونتائج هذا النوع من الأزمات .

إن دراسة واقع ومحاور ومراحل دورة حياة الأزمات أمر بالغ الأهمية ليس فقط لنمو المعرفة عن طبيعة الأزمة ولكن وهو الأهم لفهم طبيعة البدايات والنهايات وعمليات الارتقاء والتصاعد الحادثة فيها. وفي كل مرحلة من هذه المراحل يتعين على متخذ القرار الإداري الإلمام بأدوات التعامل مع الأزمة وتحليلها بدقة متناهية

حتى لا يخطئ في التشخيص وبالتالي يكون الخطأ في العلاج مدمرا وقد يصل إلى حد تدمير الكيان الإداري والهيكلي او المؤسساتي الذي حدثت به الأزمة حيث انـــه بدلا من أن شتت العاصفة ، يجعلها تزداد عنفا إلى حد الإعصار المـــدمر الـــذي يجتاح كل شئ

نماذج تطبيقية معاصرة لأنواع مختلفة من الأزمات

- **أزمة حرب الخليج الثالثة (كنموذج لازمة سياسية)**

بغض النظر عن البيانات العسكرية الصادرة عن أطراف حرب الخليج الثالثة والتي تعتبر أحد أساليب الحرب النفسية الحديثة، فإن التقييم العسكري يعتمد بشكل اساسى و إلى حد كبير على النتائج الميدانية النهائية للحرب.

وفي الإطار ذاته يتحدد معيار النصر والحسم بالنسة للمهاجم باحتلال الأرض والتشبث بها، أما بالنسبة للمدافع فكيفية منع عدوه من تحقيق أهدافه والحيلولة دون تمكنه من التمسك بالأرض المحتلة، ولذلك فإن أعمال القتـــل والتـــدمير لا تحســـم الحرب، وكذلك الأمر بما يتعلق بالتفوق الجوي والتكنولوجي إذا لم يترافق باحتلال فعلي والتمسك بالأرض المحتلة.

ومهما كان الخلل الحاصل في ميزان القوى والوسائط والأسلحة المســـتخدمة بين الأطراف المتحاربة فإن العبرة لا تكون بنوعية السلاح وإنما باليد التي تستخدم السلاح.

وهكذا يمكن الاستنتاج بأن العامل الأهم في كسب الحرب يكون إلى جانـــب الطرف الذي تتوفر لديه إرادة القتال، وهو العامل الذي يتميز به الطرف الذي يعتقد أنه يقاتل من أجل قضية عادلة، في حين تتلاشى إرادة القتال لدى الطـــرف الـــذي يشك في عدالة القضية التي يقاتل من أجلها.

وكمبدأ عام متعارف عليه فإن المدافع عن أرضه وبلده ونفسه ووجوده يقاتل من أجل قضية عادلة، أما الذي يشن عليه الحرب يقاتل في سبيل قضية غير عادلة يطلق عليها في الاصطلاحات المعاصرة تعبير "الحرب القذرة "الحرب العدوانية".

يضاف إلى ذلك عامل هام آخر يتمثل في إدارة الحرب على المستوى الإستراتيجي مع وجود هامش معين للأخطاء على المستوى التكتيكي أي المستوى المتعلق بخوض المعارك في إطار الحرب الشاملة. ويمكن وضع معادلة لهذا المفهوم على الشكل التالي: (إستراتيجية + تكتيك يرافقه إخفاقات نسبية = نصر) و(إستراتيجية فاشلة + تكتيك ناجح = هزيمة). وبالطبع فإن النجاح في الإستراتيجية وموضوعها يتعلق بالحرب الشاملة وإدارتها يعزز ثقة الجنود بقياداتهم.

وعلى العكس من ذلك فإن الفشل في إدارة الحرب يؤدي إلى زعزعة ثقة الجنود بقياداتهم.

وتحتاج هذه المعادلة لتصبح متكاملة إلى معادلة أخرى متممة تتعلق بالصفات الشخصية التي يتحلى بها من يتصدى لإدارة الحرب وهي على الشكل التالي: (قائد شجاع + جنود جبناء = نصر) و(قائد جبان + جنود شجعان = هزيمة)، ذلك لأن الجنود الشجعان دون قيادة تتميز بالكفاءة والشجاعة يكونون معرضين لإرباكات وتخبطات متعددة ومتوالية تؤدي إلى إخفاقهم في تحقيق هدفهم، ومن المؤكد أن وجود القائد الشجاع مع الجنود الشجعان يعزز من إمكانية حسم المعركة لصالحهم، فإذا أضيف إلى المعادلة الثانية وجود جنود جبناء فإن الإخفاق مرجحا كنتيجة للحرب. وكعوامل مساعدة ورئيسية في حسم هذه الحرب الصعبة يدخل تطبيق مبادئ الحرب الأخرى ومن ضمنها عامل المفاجأة.

فإذا ما تم تطبيق ما تقدم على الحرب العدوانية التي تشن على العراق يمكن ملاحظة النقاط الهامة التالية:

أولا: هناك تفوق جوي وتسليحي واضح للقوات الأنغلوأميركية يقابلها تفوق القوى البشرية العراقية.

ثانيا: إرادة القتال تميل بشكل حاسم لصالح العراق حتى الآن على الأقل، ومن المتوقع أن يعزز القصف الصاروخي والجوي لأهداف مدنية من إرادة القتال العراقية ويزيد من النقمة الشعبية على القوات الأنغلوأميركية.

ثالثا: تدور المعارك على أرض معروفة جدا بالنسبة للقوات العراقية النظامية وشبه النظامية، وهي (أي الأرض) مجهولة نسبيا للقوات الأنغلوأميركية.

رابعا: إدارة الحرب على الجانب العراقي إدارة متماسكة، ومن الواضح أنها شجاعة أيضا، يقابلها تخبط واضح وإرباكات في إدارة الحرب على الجانب الأنغلوأميركي، وهذه ظاهرة باتت واضحة في الساعات والأيام الأولى للحرب.

خامسا: من سير المعارك يبدو ظاهرا للعيان أن عامل المفاجأة كان لمصلحة العراق، فهو الذي حدد مكان الحرب وأسلوبها ويعتقد أنه هو الذي حدد زمانها أيضا عن طريق تسريب معلومات عن تحركات القيادة مما أدى إلى قيام القوات الأميركية بتوجيه ضربات لأهداف وهمية، ويدخل ضمن هذا العامل المعلومات الخاطئة التي وصلت إلى أميركا عن تمرد قطاعات من الجيش والشرائح الاجتماعية في العراق عند اندلاع الحرب.

ومن غير المستبعد أن تكون القيادة العراقية قد سربت هذه المعلومات المضللة إلى أميركا وبناء عليها وعلى غيرها من المعلومات التي تدخل في تقدير الموقف العسكري اتخذت القيادة الأميركية قرارها بشن الحرب.

سادسا: يمكن أن يطلق على الإستراتيجية الأنغلوأميركية اسم إستراتيجية "الرعب والصدمة" كما أطلق عليها الأميركيون أنفسهم، في حين يمكن إطلاق تعبير "الرد المرن والمتدرج" على الإستراتيجية العراقية.

وتنبغي هنا الإشارة إلى التاريخ الحربي المنظور للقوات العراقية عبر خوضها حرب الخليج الأولى إيران والتي استمرت ثماني سنوات، وإلى حرب الخليج الثانية مع التحالف الدولي بقيادة الولايات المتحدة الأميركية مما يساعد على فهم الإستراتيجية الناجحة -حتى الآن- لإدارة الحرب على الجانب العراقي.

فقد استخدمت إدارة الحرب العراقية أسلوب جر القوات الإيرانية وسحبها بكثافة إلى "خلجان نارية" أو "مناطق قتل" ضمن الخطوط العراقية وفي عمق محدد مسبقا، ثم التعامل مع الخرق الجزئي الإيراني بكافة الأسلحة والوسائط المتوفرة

وتدميره. وهذا الأسلوب اتبع بشكل أعمق في حرب الخليج الثانية، وقد أدى وقوع فرق المدرعات الأميركية عام 1991 على مشارف البصرة في "منطقة قتل" إستراتيجية إلى إرغام الرئيس الأميركي الأسبق "جورج بوش الأب" على وقف الحرب من جانب واحد بعد أن أعلن قبل ساعات فقط بأن تتوقف حتى بغداد لإسقاط النظام فيها.

ومن المؤكد أن القيادة العسكرية الأميركية قد درست بعمق الأساليب القتالية العراقية السابقة آخذة بعين الاعتبار الحيلولة دون زج قواتها في مناطق القتل العراقية المعدة مسبقا.

لكن المؤكد بشكل أكبر أن العراق قد طور تلك الأساليب في الجبهة والعمق مظهرا تفوقا واضحا في العقلية العسكرية وأساليب خوض القتال وإدارة الحرب.

وقد استفادت العراق من حرب الخليج الثانية وخاصة بما يتعلق باستمرار سيطرة القيادة على القوات النظامية واضعا في الاعتبار خوض الحرب ضمن أسوأ الظروف القتالية وأصعبها بما في ذلك احتمالات تدمير البنية التحتية العسكرية والمدنية وفي ظروف انقطاع الاتصالات السلكية واللاسلكية آخذا بحسبانه خوض القتال لمدة طويلة دون اللجوء إلى إمداد وتموين قواته بمختلف مستلزمات القتال والحياة اليومية بل تعدى ذلك إلى تأمين المدنيين بالأغذية الناشفة لمدة أشهر وحفر الآبار في البيوت.

ومن خلال إستراتيجية "الرد المرن المتدرج" سمحت العراق للقوات الأنغلوأميركية بالتوغل داخل الأراضي العراقية على الطرق المحاذية للصحراء بعمق يتجاوز 300 كم. وقد ظهر فيما بعد أن القوات الأميركية استدرجت إلى هذا الأسلوب من القتال الذي العراقيون فيه وأظهروا تفوقا بخوضه في حروبهم السابقة مما أجبر القوات الأميركية على خوض الصراع البري بشروط غير ملائمة وحرجة، ويتجلى ذلك في طول طريق الإمداد المفرط من الحدود الكويتية حتى مشارف النجف وكربلاء، الأمر الذي ساعد بإيجاد الظروف الملائمة للقوات

العراقية شبه النظامية لشن هجمات ناجحة على مؤخرة القوات الأميركية، وهو ما أدى إلى قطع طرق الإمداد عنها في كثير من الحالات أو جعل عملية الإمداد والإخلاء تمر بظروف صعبة محفوفة بالمخاطر، هذا إذا استثنينا الظروف المعقدة والصعبة للقوات الأميركية والتي تمر بسلسلة من المحطات والدول قبل أن تصل إلى الأراضي العراقية.

ومن المعروف أن السيطرة على طرق الإمداد والإخلاء واستمرارها يشكل شريان الحياة بالنسبة لأي قوات عسكرية، وفقدانها كليا أو جزئيا يعرض الموقف العسكري لزعزعة حقيقية ويمنع القوات من تحقيق أهدافها بما يفسح المجال لإيجاد الظروف المناسبة لشن هجمات مضادة مستمرة أو متقطعة على جسم القوات الرئيسية.

إن هذا الأسلوب القتالي العراقي الذي يبدو حتى الآن أنه ناجح جدا إلى درجة كبيرة يؤدي بشكل شبه مؤكد إلى الحفاظ على "التماس المباشر" مع القوات المهاجمة وذلك بمنعها من استخدام أسلحة غير تقليدية في حربها لأن تأثير تلك الأسلحة سيمتد إلى القوات التي تستخدمها.

وتعتبر العوامل الجوية عوامل مساعدة على زيادة تأثير الأسلحة غير التقليدية في جميع القوات المهاجمة والمدافعة على حد سواء.

ومن الواضح حتى الآن أن الأسلوب القتالي العراقي أدى مرحليا إلى بعثرة القوات الأنغلوأميركية على جبهة واسعة مما أضعف المجهود الحربي لهذه القوات وأصبحت في وضع قتالي يعتريه الكثير من الصعوبات على الأرض، فهي غير قادرة مرحليا على تطوير الهجوم نحو العاصمة، وغير قادرة على الانكفاء نحو الحدود الدولية لاعتبارات عسكرية ونفسية وسياسية مما يعني أن إدارة الحرب الأميركية ستلجأ إلى استمرار توجيه الضربات الجوية والصاروخية على التجمعات السكانية المدنية والبنى التحتية العراقية وذلك في محاولة لتلافي تعريض قواتها المبعثرة إلى حد ما لهجمات القوات العراقية المستمرة.

خاصة وأن القوات الأميركية لم تدخل حتى الآن في مواجهة كبيرة مع القوات النظامية الرئيسية وخاصة قوات الحرس الجمهوري وذلك في إطار إستراتيجية "الرد المرن والمتدرج" التي فرضتها إدارة الحرب العراقية، وهذا يعزز مظاهر نجاح هذه الإدارة التي ما زالت تحتفظ بالاحتياط الأقوى والأهم من القوات.

وفي هذه الشروط القتالية الصعبة من المحتمل أن تلجأ القوات الأميركية إلى الدفاع عن موطئ قدم لها في جنوب العراق وتحتشد تدريجيا في مناطق كردستان العراق حيث تعمل مع المليشيات الكردية المتعاونة معها بعد أن وجهت ضربات جوية وصاروخية للمنظمات الكردية التي كان من المحتمل أن تعارض الوجود الأميركي شمال العراق، وسيكون الهدف الأساسي لتعديل الخطط الأميركية في الجنوب محاولة حماية خطوط الإمداد والإخلاء الممتدة بالإضافة إلى تدعيم كافة مناطق وقواعد الانطلاق في الكويت والخليج العربي بشكل شبه دائم.

وقد بدأت إدارة الحرب الأميركية بزج المزيد من قواتها في الحرب بما يعيد إلى الأذهان الحرب الفيتنامية وتداعياتها.

ولا يستبعد في مرحلة لاحقة أن تنسحب القوات البريطانية المشاركة في الحرب تحت ضغط المطالب الشعبية المعارضة التي تتزايد يوما بعد يوم مع ازدياد الخسائر والإخفاقات في مسرح العمليات الحربية.

وان كان التحليل والعرض السابق قد اقتصر على الموقف العسكري من الناحية الفنية وتجنب الدخول في تحليل المواقف السياسية والاقتصادية والنفسية، فإن ذلك لا يمنع من الإشارة إلى أن تزايد المعارضة الشعبية والرسمية على امتداد العالم للحرب الأنغلوأميركية سيعزز من الموقف العسكري العراقي فاتحا المجال أمام استقطاب دولي جديد يعيد للعلاقات الدولية توازنها.

وكما كانت حرب الخليج الثانية ترسيخا للنظام العالمي الجديد بقطبه الأوحد فربما تكون حرب الخليج الثالثة مؤذنة بانتهاء نظام القطب الواحد مع ما فيه من معايير مزدوجة وغطرسة وأنانية وجشع واستبداد وظلم .

وذلك يتعلق إلى حد كبير بمدى صمود العراق أمام العدوان مما يشجع بعض الدول التي كانت تصنف على أنها دول كبرى إلى استعادة مواقعها من جديد.

هذا وقد عارض الكثيرون حملة غزو العراق 2003 لكونها وبرأيهم تخالف القوانين الدولية.

قبيل بدأ الحملة العسكرية حاولت الولايات المتحدة و المملكة المتحدة الحصول على تشريع دولي للحملة العسكرية من خلال الأمم المتحدة ولكن هذه المحاولات فشلت.

نظمت الولايات المتحدة تقريرا لمجلس الأمن واستندت في هذا التقرير على معلومات قدمت من قبل وكالة المخابرات الأمريكية والمخابرات البريطانية MI5 تزعم امتلاك العراق لأسلحة دمار شاملة وقت نفت الحكومة العراقية هذه المزاعم بصورة متكررة وفي 12 يناير 2005حلت الولايات المتحدة فرقها للتفتيش لعدم عثورها على أي اثر على أسلحة الدمار الشامل.

استنادا لدستور الولايات المتحدة لا يمتلك الرئيس صلاحية إعلان الحرب وان هذه الأمر هو من صلاحيات الكونغرس الأمريكي ولكن حسب قانون صلاحيات الحرب الأمريكي لعام War Powers Resolution of 1973يمكن لرئيس الولايات المتحدة إرسال الجيوش إلى دولة أجنبية لمدة 60 إلى 90 يوما دون الرجوع إلى الكونغرس.

و في 3 أكتوبر 2003 حصل جورج بوش على موافقة الكونغرس بعد خلافات عديدة من أعضاء الكونغرس من الحزب الديمقراطي.

اصدر مجلس الأمن القرار رقم 1441 الذي دعي إلى عودة لجان التفتيش عن الأسلحة إلى العراق و في حالة رفض العراق التعاون مع هذه اللجان فإنها ستتحمل "عواقب وخيمة" .

لم يذكر كلمة استعمال القوة في القرار رقم 1441 وعندما وافق عليه مجلس الأمن بالإجماع لم يكن في تصور الدول المصوتة ان العواقب الوخيمة كانت

محاولة دبلوماسية من الولايات المتحدة لتشريع الحملة العسكرية ومن الجدير بالذكر أن السكرتير العام للأمم المتحدة كوفي عنان صرح بعد سقوط بغداد أن الغزو كان منافيا لدستور الأمم المتحدة.

عند صدور القرار أعلنت كل من روسيا و الصين و فرنسا وهم من الأعضاء الدائمين في مجلس الأمن أن القرار 1441 لا تعطي الصلاحية باستعمال القوة ضد العراق وكان هذا الموقف هو نفس الموقف الأمريكي و البريطاني في بداية الأمر ولكن موقف الولايات المتحدة تغير بعد ذلك ويعتقد بعض المراقبين أن الولايات المتحدة كانت مصممة على استهداف العراق عسكريا بغض النظر عن إجماع الأمم المتحدة وان لجوئها للأمم المتحدة كانت محاولة لكسب شرعية دولية للحرب على غرار حرب الخليج الثانية.

كانت المملكة المتحدة وحتى أيام قبل بدأ الحملة العسكرية تحاول الحصول على قرار دولي صريح وبدون غموض يشرع استخدام القوة على عكس الإدارة الأمريكية التي بدت قبل أيام من بدأ الحملة غير مبالية كثيرا بالحصول على إجماع دولي ويرجع هذا إلى الاختلاف الشاسع في وجهتي نظر الشارع البريطاني و الأمريكي تجاه الحرب فعلى عكس الشارع الأمريكي الذي كان اغلبه لايمانع العمل العسكري لقي طوني بلير معارضة شديدة من الشارع البريطاني وحتى في صفوف حزبه حزب العمال.

ويرى الكثيرون أن الحملة العسكرية كانت مخالفة للبند الرابع من المادة الثانية للقوانين الدولية و التي تنص على انه "لا يحق لدولة عضو في الأمم المتحدة من تهديد أو استعمال القوة ضد دولة ذات سيادة لأغراض غير أغراض الدفاع عن النفس ومن الجدير بالذكر أن السكرتير العام للأمم المتحدة كوفي عنان صرح بعد سقوط بغداد أن الغزو كان منافيا لدستور الأمم المتحدة، وكان هذا مطابقا لرأي السكرتير السابق للأمم المتحدة بطرس بطرس غالي وفي 28 ابريل 2005 اصدر وزير العدل البريطاني مذكرة نصت على أن أي حملة عسكرية هدفها تغيير نظام سياسي هو عمل غير مشروع .

وعن الدول التي دعمت و الدول التي ناهضت استطاعت الولايات المتحدة الحصول على التأييد لحملتها لغزو العراق من 49 دولة، وكان هذا الائتلاف يعرف "بائتلاف الراغبين".

ولكن هذا الائتلاف لم يكن قوياً كائتلاف حرب الخليج الثانية، حيث كانت 98% من القوات العسكرية هي قوات أمريكية و بريطانية.

وصل العدد الإجمالي لجنود الائتلاف 300،884 وكانوا موزعين كالتالي:

الولايات المتحدة الأمريكية 250.000 (83%) المملكة المتحدة 45،000 (15%) كوريا الجنوبية 3،500 (1.1%) أستراليا 2،000 (0.6%)

الدانمرك 200 (0.06%) بولندا 184 (0.06%)

ساهمت 10 دول أخرى بأعداد صغيرة من قوى "غير قتالية". كان هناك دعم ضئيل من قبل الرأي العام في معظم الدول المتحالفة مع الولايات المتحدة، فعلي سبيل المثال في اسبانيا أظهرت استطلاعات الرأي أن 90% من الأسبان لا يؤيدون الحرب.

بدأت تظاهرات عالمية مناهضة للحرب في معظم الدول العربية إضافة إلى كندا و بلجيكا و روسيا و فرنسا و الصين و ألمانيا و سويسرا و الفاتيكان و الهند و إندونيسيا و ماليزيا و البرازيل و المكسيك.

أعلن وزير الخارجية السعودية أن السعودية لن تسمح باستخدام قواعدها للهجوم على العراق و رفض البرلمان التركي نفس الشيء وأعربت الجامعة العربية ودول الإتحاد الأفريقي معارضتها لغزو العراق ،وقبل بدء الغزو منذ انتهاء حرب الخليج الثانية عام 1991 استمرت العلاقات المتوترة بين العراق من جهة والولايات المتحدة و المملكة المتحدة و الأمم المتحدة من جهة أخرى وبدأ الائتلاف القوي الذي اخرج الجيش العراقي من الكويت بالتصدع ولم يكن من السهولة إصدار قرارات ضد العراق في مجلس الأمن بالإجماع كما كان الحال في عام 1991 .

أثناء ولاية الرئيس الأمريكي بيل كلينتون استمرت الطائرات الأمريكية في مراقبتها لمنطقة حظر الطيران وأصدرت الإدارة الأمريكية في أكتوبر 1998 "قانون تحرير العراق" الذي كان عبارة عن منح 97 مليون دولار لقوى "المعارضة الديمقراطية العراقية" وكان بيل كلينتون متفقا مع رئيس الوزراء البريطاني طوني بلير بان أي عملية عسكرية واسعة النطاق سوف تكون غير مبررة في تلك الظروف وعند مجيء الحزب الجمهوري الأمريكي للبيت الأبيض قامت وزارة الدفاع و وكالة المخابرات الأمريكية بدعم احمد الجلبي وحزبه المؤتمر الوطني العراقي.

بعد أحداث سبتمبر وإدراج اسم العراق في "محور الشر" بدأت الجهود الدبلوماسية الأمريكية بالتحرك للإطاحة بحكومة صدام حسين.

اعتبرت الولايات المتحدة عودة المفتشين الدوليين عن أسلحة الدمار الشامل شيئا لابد من بعد أحداث 11 سبتمبر .

في نوفمبر 2002 مرر مجلس الأمن بالإجماع القرار رقم 1441 الذي دعي إلى عودة لجان التفتيش عن الأسلحة إلى العراق و في حالة رفض العراق التعاون مع هذه اللجان فإنها ستتحمل "عواقب وخيمة"

ولم يذكر كلمة استعمال القوة في القرار رقم 1441 وعندما وافق عليه مجلس الأمن بالإجماع لم يكن في تصور الدول المصوتة أن العواقب الوخيمة كانت محاولة دبلوماسية من الولايات المتحدة لتشريع الحملة العسكرية ومن الجدير بالذكر أن السكرتير العام للأمم المتحدة كوفي عنان صرح بعد سقوط بغداد أن الغزو كان منافيا لدستور الأمم المتحدة.

وكانت بداية العمليات المسلحة زحف قوات التحالف للسيطرة على بغداد ومن ثم بقية العراق صورة لمحطة ناسا تظهر بغداد من الجو 4 ابريل 2003 و في 20 مارس 2003 وفي الساعة 02:30 بتوقيت جرينتش أي بعد انقضاء 90 دقيقة على المهلة التي أعطاها جورج بوش لصدام حسين و نجليه بمغادرة العراق سمعت

دوي انفجارات في بغداد وبعد 45 دقيقة صرح الرئيس الأمريكي انه اصدر أوامره لتوجيه "ضربة الفرصة" الذي علم فيما بعد انه كانت ضربة استهدفت منزلا كـــان يعتقد أن صدام حسين متواجد فيه.

اعتمدت قيادات الجيش الأمريكي على عنصر المفاجأة فكان التوقع السائد هو أن تسبق الحملة البرية حملة جوية كما حدث في حرب الخليج الثانية فكان عنصر المفاجئة هنا هو البدء بالحملتين في أن واحد وبصورة سريعة جدا أطلقــت عليهــا تسمية "الصدمة والترويع" Shock and Aweوكان الاعتقاد الســائد لــدى الجــيش الأمريكي انه باستهداف القيادة العراقية والقضاء عليها فان الشعب العراقي ســوف ينظم للحملة وسوف يتم تحقيق الهدف بأقل الخسائر الممكنة.

كان الغزو سريعا جدا بالفعل فبعد حوالي ثلاثة أســابيع ســقطت الحكومــة العراقية وخوفا من تكرار ماحدث في حرب الخليج الثانية من إشعال للنيران فــي حقول النفط قامت القوات البريطانية بإحكام سيطرتها على حقول نفط الرملية و أم قصر و الفاو وذلك بمساعدة القوات الأسترالية.

توغلت الدبابات الأمريكية في الصحراء العراقية متجاوزة المدن الرئيسية في طريقها تجنبا منها لحرب المدن. في 27 مارس 2003 أبطات العواصف الرمليــة التقدم السريع للقوات الأمريكية وواجهت القوات الأمريكية مقاومــة شرســة مــن الجيش العراقي بالقرب من منطقة الكفل الواقعة بالقرب من النجــف و الكوفــة و أثناء هذه الأحداث في وسط العراق وبعد أن تصور جميع المراقبين أن الجنــوب العراقي أصبحت تحت سيطرة القوات البريطانية نقلت شاشات التلفزيون مشــاهدا لمقاومة شرسة في أقصى الجنوب بالقرب من ميناء أم قصر وتم أيضــا إطــلاق صاروخ من تلك المنطقة على الأراضي الكويتية.

حاصرت القوات البريطانية مدينة البصرة لأسبوعين قبل أن تستطيع اقتحامها حيث كان التعويل على أن الحصار كفيل وحدة بإضعاف معنويات الجيش و فدائيي صدام مما سوف يؤدي في نهاية الأمر إلى حدوث انتفاضة جماهيرية مــن قبــل

سكان المدينة لكن هذا التعويل لم يكن مثمرا.

واستطاعت القوات البريطانية اقتحام المدينة بعد معركـة عنيفـة بالـدبابات اعتبرت اعنف معركة خاضتها القوات المدرعة البريطانية منذ الحـرب العالميـة الثانية وتم السيطرة على البصرة في 27 مارس بعد تدمير 14 دبابة عراقية.

في 9 ابريل انهارت القوات العراقية في مدينة العمارة .

في هذه الأثناء و في شمال العراق قامت مجموعة مـن القـوات الخاصـة الأمريكية بإنزال المظلات في شمال العراق لان البرلمـان التركـي لـم يسـمح باستعمال الأراضي التركية لدخول العراق وقامت هذه القوات الخاصة بإسناد مـن القوة الجوية الأمريكية و بدعم معلوماتي من الأحزاب الكردية بدك معاقل حـزب أنصار الإسلام.

بعد ثلاثة أسابيع من بداية الحملة بدأت القوات الأمريكية تحركها نحو بغداد،و كان التوقع الأولي أن تقوم القوات المدرعة الأمريكية بحصار بغداد وتقوم بحـرب شوارع في بغداد بإسناد من القوة الجوية الأمريكية.

في 5 ابريل 2003 قامت مجموعة من المدرعات الأمريكيـة وعـددها 29 دبابة و 14 مدرعة نوع برادلـي (Bradley Armored Fighting Vehicles) بشـن هجوم على مطار بغداد الدولي.

وقوبلت هذه القوة بمقاومة شديدة من قبل وحدات الجيش العراقي التي كانـت تدافع عن المطار وقوبل القوة الأمريكية بعدد من العمليـات الانتحاريـة ومنهـا عمليتان قامتا بهما سيدتان عراقيتان كانتا قد أعلنتا عن عزمهمـا بالقيـام بأحـد العمليات الاستشهادية من على شاشة التلفاز العراقي.

في 7 ابريل 2003 قامت قوة مدرعة أخرى بشـن هجـوم علـى القصـر الجمهوري واستطاعت من تثبيت موطأ قدم لها في القصر وبعد ساعات من هـذا حدث انهيار كامل لمقاومة الجيش العراقي و لاتزال تفاصيل معركـة المطـار و انهيار مقاومة الجيش غير معروفة. إذ أن هناك مزاعم أن قيادات الجيش الأمريكي

تمكنت من إبرام صفقات مع بعض قيادات الجيش العراقي الذي اضمحل فجأة بعد أن كان الجميع يتوقعون معارك عنيفة في شوارع بغداد.

في 9 ابريل 2003 أعلنت القوات الأمريكية بسط سيطرتها على معظم المناطق ونقلت وكالات الأنباء مشاهد لحشد صغير يحاولون الإطاحة بتمثال للرئيس العراقي صدام حسين في وسط ساحة أمام فندق الشيراتون، والتي قاموا بها بمساعدة من ناقلة دبابات أمريكية وقام المارينز بوضع العلم الأمريكي على وجه التمثال ليستبدلوه بعلم عراقي فيما بعد أن أدركوا أن للأمر رموزا و معاني قد تثير المشاكل لدى الشعب.

ومن الجدير بالذكر أن أحد المحطات الفضائية العربية كانت قد بثت لاحقا لقطات للرئيس السابق صدام حسين وهو يتجول في أحد مناطق بغداد في نفس يوم سقوط التمثال التي أصبحت من أحد المشاهد العالقة في ذاكرة الكثيرين.

تولى القائد العسكري الأمريكي تومي فرانكس قيادة العراق في تلك الفترة باعتباره القائد العام للقوات الأمريكية.

وفي مايو 2003 استقال فرانكس وصرح في أحد المقابلات مع صحيفة الدفاع الأسبوعي Defense Week انه تم بالفعل دفع مبالغ لقيادات الجيش العراقي أثناء الحملة الأمريكية وحصار بغداد للتخلي عن مراكزهم القيادية في الجيش.

بعد سقوط بغداد في 9 ابريل 2003 ، دخلت القوات الأمريكية مدينة كركوك في 10 ابريل و تكريت في 15 ابريل 2003.

بعد 9 ابريل 2003 بدأت عمليات سلب و نهب واسعة النطاق في بغداد وبعض المدن الأخرى وقد نقلت هذه العمليات للعالم كله عبر شاشات التلفاز حيث قام الجيش الأمريكي بحماية مباني وزارتي النفط والداخلية فقط ومن ضمنها المخابرات العراقية وبقيت المؤسسات الأخرى كالبنوك ومشاجب الأسلحة والمنشآت النووية والمستشفيات بدون أي حماية وعزى قيادات الجيش الأمريكي ذلك إلى عدم توفر العدد الكافي لجنودها لحماية المواقع الأخرى.

من الأماكن التي تعرضت إلى النهب و السلب وتركت جروح عميقة في ذاكرة العراقيين و جميع العالم هو سرقة المتحف الوطني العراقي حيث سرق من المتحف 170،000 قطعة أثرية وكانت بعض هذه القطع من الضخامة في الحجم ما يستحيل سرقته من قبل أفراد عاديين وبرزت شكوك على أن تكون هذه السرقة بالذات منظمة.

استدعت القوات الأمريكية مكتب التحقيقات الفيدرالي ليساعد في إعادة التاريخ العراقي المسروق.

ومن السرقات التي حصلت وكان لها دورا بارزا في الأوضاع السياسية في العراق بعد 9 ابريل 2003 كانت سرقة آلاف الأطنان من الذخيرة الحربية من معسكرات الجيش العراقي وسرقة مركز للأبحاث النووية والتي كانت تحتوي على 100 طن من اليورانيوم حيث قامت شاحنات بنقل محتويات هذا المركز إلى جهات مجهولة .

صرحت زينب بحراني أستاذة الآثار الشرقية القديمة في جامعة كولومبيا الأمريكية Columbia University.

أن المروحيات التي هبطت على مدينة بابل الأثرية قامت بإزالة طبقات من التربة الأثرية في الموقع وقد تهدم (حسب تصريح زينب بحراني التي زارت الموقع) سقف معبد نابو و نيما اللذان يرجعان إلى 6000 سنة قبل الميلاد نتيجة لحركة الطائرات المروحية.

الخسائر البشرية

هذه الاحصائات مستندة على (Lancet survey of mortality before and after the 2003 invasion of Iraq)

هذه أرقام حسب إحصاءات 08 نيسان ابريل 2007

* القتلى من المدنيين العراقيين الذين ثبت وفاتهم بوثائق شهادة الوفاة : 90,149 2008

* القتلى من المدنيين العراقيين بـــدون وثـــائق شـــهادة الوفـــاة: 47،016الـــى 52،142(95% نسبة الدقة)

* القتلى من القوات الأمريكية: 4000 (إحصائية مارس 2008)

الجرحى من القوات الأمريكية: 24314

* القتلى من القوات الأخرى: المملكة المتحدة (140) ، إيطاليا (33) ، أوكرانيـــا (18) ، بولندا (17) ، بلغاريا (13) ، اسبانيا (11)، دانمارك (6) ، أســـتراليا (2) أشارت دراسة مسحية أجرتها مجلة لانسيت الطبية البريطانية المرموقة إلى أن 655000 عراقي قتلوا منذ بداية الغزو الأمريكي في 19 آذار مارس 2003 وحتى 11 تشرين ثاني أكتوبر 2006

ناهيك عن الخسائر في الممتلكات وتدمير الاقتصاد القومي والبنية التحتية في العراق.

* **الأزمة الفلسطينية (كنموذج أخر لازمة سياسية)**

تعتبر القضية الفلسطينية والصراع العربي الإسرائيلي من أهم القضـــايا الراهنـــة المطروحة على الساحة الدولية.

* حيث توافقت الأطماع الإمبريالية والصهيونية للسيطرة على فلسطين كما هدفت الصهيونية إلى تكوين وطن لليهود بفلسطين:
* ظهرت الحركة الصهيونية بأوربا الشرقية أواخر القرن 19م، وسعت إلى إنشاء دولة يهودية بأرض فلسطين، وقد تبلورت أهدافها على يد "تيـــودور هرتـــزل" الذي كان وراء انعقاد مؤتمر بال بسويسرا الذي أكد أن اليهودية ليســـت ديـــن بلأيضا قومية، ودعا إلى جمع شتات اليهود.

رحبت بريطانيا بالأطماع الصهيونية لأنها تخدم مصـــالحها بقنـــاة الســـويس وغيرها، كما أنها كانت في حاجة لمساعدة اليهود لها ضد ألمانيـــا فـــي الحـــرب العالمية الأولى، فقدمت لهم وعدا بتكوين دولتهم «وعد بلفور– 2 نوفمبر 1917»، كما أن عصبة الأمم بوضعها فلسطين تحت الانتداب البريطاني (24 يوليو 1922) سهلت بداية سيطرة الصهاينة عليها.

• سهلتَ بريطانيا والولايات المتحدة الأمريكية تحقيق أطماع الصهاينة بفلسطين:

حيث عملت الإدارة البريطانية على السماح بهجرة اليهـود إلـى فلسـطين، وأعطتهم امتيازات اقتصادية مهمة، حيث أسسوا "الوكالة اليهودية" للتهيىء لإقامـة دولتهم فبدؤوا في السيطرة على الأراضي الفلسطينية وإقامة المدارس والمستوطنات وتشكيل مليشيات صهيونية.

واجه الفلسطينيون هذه الأطماع بوسائل متعددة، كتقديم عرائض الاحتجـاج وتنظيم إضرابات عامة والقيام بانتفاضات وثورات أهمها الثورة المسلحة لعز الدين القسام سنة 1935م، وكلها ووجهت بالقمع من طرف السلطات البريطانية.

خلال الحرب العالمية الثانية انتقل ثقل الحركة الصهيونية من إنجلتـرا إلـى الولايات المتحدة الأمريكية، فبدأ الرأي العـام الأمريكـي بتوجيـه مـن اللـوبي الصهيوني بشكل يميل إلى التعاطف معها، فاتخذ الكونغرس قرارا يسـاند إنشـاء وطن قومي لليهود بفلسطين، كما أصدر سنة 1944 قرارا آخر يساند فيه الهجـرة غير المحدودة وتأسيس الدولة اليهودية على حساب الفلسطينيين خاصة مع تنـامي المصالح البترولية الأمريكية والأوربية بالشرق الأوسط.

الصراع العربي الإسرائيلي وتطورات القضية الفلسطينية:

ـ ظهور الصراع العربي الإسرائيلي:

أصدرت هيئة الأمم المتحدة سنة 1948 قرارا يقضي بتقسيم فلسـطين إلـى جزء عربي وآخر يهودي، في حين تم تدويل مدينة القدس، فحصل اليهود الذين لا يمثلون سوى 31% من السكان على 55% من الأراضي في حين خصص الباقي للفلسطينيين الذين عارضوا خلق دولة يهودية فوق الأراضي العربية.

أدى الإعلان عن قيام دولة إسرائيل يوم 14 مايو 1947 إلى اندلاع مجموعة من المواجهات مع الفلسطينيين تطورت إلى حروب مع الدول العربية التي انهزمت في حربي 1948 و 1967 حيث وسعت إسرائيل حدودها علـى حسـاب الـدول المجاورة، كما أنها شاركت في العدوان الثلاثي ضد مصر سنة 1956، في حين أن حرب أكتوبر 1973 أظهرت الإمكانيات الهائلة لقوة عربية موحدة.

* **تطورات القضية الفلسطينية:**

أنشأ الفلسطينيون منظمة التحرير الفلسطينية سنة 1964 التي أصبحت سنة 1974 الممثل الشرعي والوحيد للشعب الفلسطيني، كما أن الأمم المتحدة طالبت بحق الفلسطينيين في تقرير مصيرهم.

تبين لإسرائيل بعد حرب أكتوبر لسنة 1973 أن القوة العسكرية لا تكفي لفرض الأمر الواقع، فدخلت في مفاوضات مع الدول العربية انتهت بتوقيع اتفاقية كامب ديفيد مع مصر سنة 1978 ومعاهدة سلام مع الأردن 1994.

أطلق الفلسطينيون سنة 1978 انتفاضة أطفال الحجارة التي أرغمت إسرائيل على الدخول في مفاوضات مع الفلسطينيين، أسفرت عن عقد عدة مؤتمرات وتوقيع اتفاقيات (مدريد 1991 – غزة أريحا أولا 1993 –اتفاقية أوسلو الثانية 1995...) إلا أن التعنت الإسرائيلي دفع الفلسطينيين إلى إطلاق الانتفاضة المسلحة ابتداء من أكتوبر 2000.

نجح الفلسطينيون في تحريك الانتفاضة، ونادوا بالأرض مقابل السلام، إلا أن الإيديولوجية الصهيونية تشكل عائقا أمام حصول الفلسطينيين على حقوقهم.

وتوالت أعمال الوحش الصهيوني على مدى السنوات الثمانية الماضية مع استمرار رفض الشعب الفلسطيني الباسل للاستسلام او التضحية واستماتته في الدفاع عن أرضة ووطنه .

ونعرض هنا لأنشودة معبرة عن فلسطين اليوم

* اكتب على صدر الجريح لكل جيل قادم
* تاريخ شعب لن يذل لغاصب أو غاشم
* وارو الحقيقة للصغار عن العدو المجرم
* وعن الذين تآمروا وبخسة باعوا دمي
* عن هؤلاء .. وهؤلاء .. فكلهم لا ينتمي

---

* اكتب عن الأقصى الذي أسري إليه محمد
* كيف اليهود أتوا إليه ودنسوه وأفسدوا
* وجيوشنا أخلت لهم ساحتنا ليعربدوا
* ولقد رأوهم يعتدون على الديار فأيدوا
*اكتب على بعض الصخور على الجبال مشاعري
* وعلى السهول وفي الحقول وفوق غصن الطائر
* أن الخيانة والعمالة للعدو الغادر
*هي أصل كل مصيبة وأساس كل تناحر

---

* اكتب لأبناء العروبة إن أردت رسالتي
* فجميعهم يا ويحهم هم صانعون مصيبتي
* ولقد دعوت فما استجابوا واستغثت لنصرتي
* فكأنهم لم يسمعوا أو يعرفوا ما علتي

ومع احتفالات العالم برأس السنة الهجرية والميلادية قامت إسرائيل في 2008/12/27 بمحرقة بشعة استهدفت قطاع غزة ارتفع عدد ضحاياها في اليوم الثالث لها إلى أكثر من 300 شهيد وألف جريح أو أكثر.

ففي 29 /12/ 2008 واصل الطيران الحربي التابع للاحتلال سلسلة من غارات متفرقة ومتواصلة على أهداف غير مسبوقة في قطاع غزة منتصف الليلة وفجر هذا اليوم أوقعت عدد من الشهداء والجرحى حيث رفعت حصيلة الشهداء إلى أكثر من 300 شهيد وألف جريح معظمهم من الأطفال والنساء بعد ان استهدف الجامعات والمساجد والمباني السكنية.

فقد افتتحت المروحيات الحربية الإسرائيلية وطائرات (اف16) اليوم الثالث من العدوان المتواصل على قطاع غزة بسلسلة غارات عنيفة فجر الاثنين 2008/12/29 استهدفت خلالها مقر الجامعة الإسلامية بخمسة صواريخ وأحد المساجد وأهدافا مختلفة مدنية وأمنية مختلفة موزعة في كافة أنحاء القطاع.

وفي أحدث الغارات الإسرائيلية فقد استهدفت الطائرات الحربية بالإضافة إلى الجامعة الإسلامية، مبنى المحافظة الوسطى، ومنزل القيادي في كتائب القسام رائد العطار، وقصر الحاكم، ومجمع أنصار، ومقار أمنية في رفح وخان يونس، ومبنى أمني في مرفأ الصيادين غرب مدينة غزة.

وجراء هذه الغارات المتواصلة التي بدأت قبل ظهر السبت، فقد ارتفع عـــدد الضحايا الفلسطينيين إلى 310 شهداء و1000 جريح بينهم مالا يقل عن 180 في حالة الخطر الشديد، مما ينذر بتصاعد هذا الرقم ليصل إلـــى 400 شـــهيد وفـــق توقعات طبية.

فإلى متى سيستمر هذا المشهد الدموي المأسوى ؟

نماذج تطبيقية معاصرة لأنواع مختلفة من الأزمات

الأزمة الاقتصادية العالمية (كنموذج للازمات الاقتصادية)

في سبتمبر 2008 بدأت أزمة مالية عالمية والتي اعتبرت الأسوأ من نوعهـــا منذ زمن الكساد الكبير سنة 1929م، ابتـــدأت الأزمـــة أولاً بالولايـــات المتحـــدة الأمريكية ثم امتدت إلى دول العالم ليشمل الدول الأوروبية والدول الآسيوية والدول الخليجية والدول النامية التي ترتبط اقتصادها مباشرة بالاقتصاد الأمريكي.

وقد وصل عدد البنوك التي انهارت في الولايات المتحدة خلال العام 2008م إلى 19 بنكاً، كما توقع آنذاك المزيد من الانهيارات الجديدة بين البنوك الأمريكيـــة البالغ عددها 8400 بنكاً.

***المراحل الكبرى في الأزمة المالية منذ اندلاعها**

نوجز المراحل الكبرى في الأزمة المالية التي اندلعت في بداية العام 2007 في الولايات المتحدة وبدأت تطال أوروبا:

- فبراير 2007م: عدم تسديد تسليفات الرهن العقاري (الممنوحـــة لمـــدينين لا يتمتعون بقدرة كافية على التسديد)، فأصبح يتكثف في الولايات المتحدة ويسبب أولى عمليات الإفلاس في مؤسسات مصرفية متخصصة.

- أغسطس 2007م: البورصات تتدهور أمام مخاطر اتساع الأزمة، والمصارف المركزية تتدخل لدعم سوق السيولة.
- أكتوبر 2007م إلى ديسمبر 2007م: عدة مصارف كبرى تعلن انخفاضاً كبيراً في أسعار أسهمها بسبب أزمة الرهن العقاري.
- يناير 2008م: الاحتياطي الاتحادي الأمريكي (البنك المركزي) يخفض معدل فائدته الرئيسية ثلاثة أرباع النقطة إلى 3.50%، وهو إجراء ذو حجم استثنائي. ثم جرى التخفيض تدريجيا إلى 2% بين شهري كانون الثاني ونهاية نيسان.
- 17 فبراير، 2008م: الحكومة البريطانية تؤمم بنك "نورذرن روك".
- مارس 2008م: تضافر جهود المصارف المركزية مجددا لمعالجة سوق التسليفات.

مارس 2008م: "جي بي مورغان تشيز" يعلن شراء بنك الأعمال الأمريكي "بير ستيرنز" بسعر متدن ومع المساعدة المالية للاحتياطي الاتحادي.

- 7 سبتمبر، 2008م: وزارة الخزانة الأمريكية تضع المجموعتين العملاقتين في مجال تسليفات الرهن العقاري "فريدي ماك" و"فاني ماي" وغيرها تحت الوصاية طيلة الفترة التي تحتاجاها لإعادة هيكلة ماليتهما ككل ، مع كفالة ديونهما حتى حدود 200 مليار دولار.
- 15 سبتمبر، 2008م: اعتراف بنك الأعمال "ليمان براذرز" بإفلاسه بينما يعلن أحد أبرز المصارف الأمريكية وهو "بنك أوف أميركا" شراء بنك آخر للأعمال في بورصة وول ستريت هو بنك "ميريل لينش".

عشرة مصارف دولية تتفق على إنشاء صندوق للسيولة برأسمال 70 مليار دولار لمواجهة أكثر حاجاتها إلحاحاً، في حين توافق المصارف المركزية على فتح مجالات التسليف. إلا أن ذلك لم يمنع تراجع البورصات العالمية.

- 16 سبتمبر، 2008م: الاحتياطي الاتحادي والحكومة الأمريكية تؤممان بفعل الأمر الواقع أكبر مجموعة تأمين في العالم "أي آي جي" المهددة بالإفلاس عبر

منحها مساعدة بقيمة 85 مليار دولار مقابل امتلاك 9.79% من رأسمالها.

- 17 سبتمبر، 2008م: البورصات العالمية تواصل تدهورها والتسليف يضعف في النظام المالي. وتكثف المصارف المركزية العمليات الرامية إلى تقديم السيولة للمؤسسات المالية.
- 18 سبتمبر، 2008م: البنك البريطاني "لويد تي أس بي" يشتري منافسه "أتش بي أو أس" المهدد بالإفلاس. السلطات الأمريكية تعلن أنها تعد خطة بقيمة 700 مليار دولار لتخليص المصارف من أصولها غير القابلة للبيع.
- 19 سبتمبر، 2008م: الرئيس الأمريكي جورج بوش يوجه نداء إلى "التحرك فوراً" بشأن خطة إنقاذ المصارف لتفادي تفاقم الأزمة في الولايات المتحدة
- 23 سبتمبر، 2008م: الأزمة المالية تطغى على المناقشات في الجمعية العامة للأمم المتحدة في نيويورك. الأسواق المالية تضاعف قلقها أمام المماطلة حيال الخطة الأمريكية للإنقاذ المالي.
- 26 سبتمبر، 2008م: انهيار سعر سهم المجموعة المصرفية والتأمين البلجيكية الهولندية "فورتيس" في البورصة بسبب شكوك بشأن قدرتها على الوفاء بالتزاماتها.

وفي الولايات المتحدة يشتري بنك "جي بي مورغان" منافسه "واشنطنميوتشوال" بمساعدة السلطات الفدرالية.

- 28 سبتمبر، 2008م: خطة الإنقاذ الأمريكية موضع اتفاق في الكونغرس. وفي أوروبا يجري تعويم "فورتيس" من قبل سلطات بلجيكا وهولندا ولوكسمبورغ. وفي بريطانيا جرى تأميم بنك "برادفورد وبينغلي".
- 29 سبتمبر، 2008م: مجلس النواب الأمريكي يرفض خطة الإنقاذ. وبورصة وول ستريت ينهار بعد ساعات قليلة من تراجع البورصات الأوروبية بشدة، في حين واصلت معدلات الفوائد بين المصارف ارتفاعها مانعةً المصارف من إعادة تمويل ذاتها.

أعلن بنك "سيتي غروب" الأميركي أنه يشتري منافسه بنك "واكوفيا" بمساعدة السلطات الفدرالية.

- 1 نوفمبر، 2008م: مجلس الشيوخ الأميركي يقر خطة الإنقاذ المالي المعدلة.

خطة الإنقاذ المالي الأمريكية

خطة الإنقاذ المالي هي الخطة التي صاغها وزير الخزانة الأمريكية هنري بولسون، وذلك لإنقاذ النظام المالي الأمريكي، بعد أزمة الرهن العقاري، والتي ظهرت على السطح سنة 2007م،واستمرت تداعيات أزمة الرهن العقاري حتى العام 2008م. ولقد أثرت أزمة الرهن العقاري على قطاع البنوك والأسواق المالية الأمريكية مهددةً بانهيار الاقتصاد

وتهدف الخطة إلى تأمين حماية أفضل للمدخرات والأملاك العقارية، والتي تعود إلى دافعي الضرائب؛ كما تهدف إلى حماية الملكية الفردية وتشجيع النمو الاقتصادي وزيادة عائدات الاستثمارات إلى أقصى حد ممكن.

كما وضعت الخطة التي جاءت لمواجهة أخطر أزمة عقارية شهدتها الولايات المتحدة منذ تعرضها لأزمة الركود الكبير عام 1929م، لمساعدة المقترضين الذين يواجهون صعوبات في تسديد أقساطهم عن طريق رفع سقف القروض العقارية التي بإمكانهم تقاضيها مقابل ضمانة عامة.

ولقد عارض الرئيس الأمريكي جورج بوش في بداية الأمر خطة الإنقاذ المالي، حيث اعتبرها لإنقاذ المقترضين والمقرضين الذين لا يشعرون بالمسؤولية، ولكنه بعد ذلك تراجع عن التهديد باستخدام الفيتو (حق النقض) ضد الخطة بعد قول وزير الخزانة الأميركي هنري بولسون بأن دعم الشركتين (فاني ماي وفريدي ماك) هو أمرٌ ضروريٌ لتهدئة الأسواق المحلية والخارجية.

وأعتمد مجلس الشيوخ نص خطة الإنقاذ بأغلبية 72 صوتاً مقابل معارضة 13 صوتاً عقب موافقة مجلس النواب.

مبدأ الخطة

تقوم الخطة على شراء الديون الهالكة التي تقض مضاجع السوق المالية الأمريكية وتهدد بانهيارها، وتعود في معظمها إلى السياسة الخاطئة للرهونات العقارية التي أعتمدها المضاربون الماليون في بورصة وول ستريت.

وينص القانون الذي أقره مجلس الشيوخ الأمريكي على مهلة لهذه الخطة تنتهي بتاريخ 31 ديسمبر، 2009م، مع احتمال تمديدها بطلب من الحكومة لفترة أقصاها سنتين اعتباراً من تاريخ إقرار الخطة.

وتضمنت خطة الإنقاذ أيضا جانباً خاصاً بشركتي فاني ماي وفريدي ماك كبرى شركات التمويل لقاء الرهن والمعرضتين للإفلاس، بعدما شارفتا على الانهيار مطلع شهر أغسطس.

وتملك وتدعم الشركتان المتضررتان رهوناً عقارية قيمتها خمسة تريليونات دولار تعادل نحو 50% من الرهون العقارية في الولايات المتحدة.

وبموجب الخطة تضمن إدارة الإسكان الفدرالية زيادة سقف القروض التي تشتريها الشركتان إلى 625 ألف دولار.

بنود خطة الإنقاذ المالي الأمريكية

1- السماح للحكومة الأمريكية بشراء أصول هالكة بقيمة سبعمائة مليار دولار، وتكون مرتبطة بالرهن العقاري.

2- يتم تطبيق الخطة على مراحل بإعطاء الخزينة الأمريكية إمكانية شراء أصول هالكة بقيمة تصل إلى 250 مليار دولار في مرحلة أولى، مع احتمال رفع هذا المبلغ إلى 350 مليار دولار بطلب من رئيس الولايات المتحدة الأمريكية؛ ويملك أعضاء الكونغرس الأمريكي حق النقض (الفيتو) على عمليات الشراء، والتي تتعدى هذا المبلغ مع تحديد سقفه بسبعمائة مليار دولار.

3- تساهم الدولة الأمريكية في رؤوس أموال وأرباح الشركات المستفيدة من هذه الخطة، مما يسمح بتحقيق أرباح إذا تحسنت ظروف الأسواق.

4- يكلّف وزير الخزانة بالتنسيق مع السلطات والمصارف المركزية لدول أخرى، لوضع خطط مماثلة.

5- رفع سقف الضمانات للمودعين من مائة ألف دولار إلى 250 ألف دولار لمدة عام واحد.

6- منح إعفاءات ضريبية تبلغ قيمتها نحو مائة مليـــار دولار للطبقـــة الوســـطى والشركات.

7- تحديد التعويضات لرؤساء الشركات عند الاستغناء عنهم.

8- منع دفع تعويضات تشجع على مجازفات لا فائدة منها، وتحديد المكافآت المالية لمسئولي الشركات الذين يفيدون من التخفيضات الضريبية بخمســمائة ألــف دولار.

9- استعادة العلاوات التي تم تقديمها على أرباح متوقعة لم تتحقق بعد.

10- يشرف مجلس مراقبة على تطبيق الخطة، ويضــم هــذا المجلــس رئــيس الاحتياطي الاتحادي ووزير الخزانة ورئيس الهيئة المنظمة للبورصة.

11- يحافظ مكتب المحاسبة العامة التابع للكونغرس على حضــور الاجتماعــات الدورية في الخزانة، وذلك لمراقبة عمليات شراء الأصــول والتــدقيق فــي الحسابات.

12- تعيين مفتش عام مستقل لمراقبة قرارات وزير الخزانة.

13- يدرس القضاء القرارات التي يتخذها وزير الخزانة.

14- اتخاذ إجراءات ضد عمليات وضع اليد على الممتلكات

***الآراء المؤيدة لخطة الإنقاذ**

1- بعض الاقتصاديين اعتبر الخطة علاجاً جراحياً يقدّم حلاً شاملاً من خلال إنقاذ الوضع المالي وضمان عدم انتقال المشكلات التمويلية إلى الشركات لتقتصــر كما هي الآن على القطاع المالي فقط.

2- تضمن الخطة استمرارية الثقة في البنوك الأميركية.

3- تقدم الخطة علاجاً للمشكلات من حيث معاقبة من كانوا مسئولين ثـم إيجـاد الحلول لسد الثغرات المتعلقة بارتفاع أسعار العقارات بعدما جرت البنوك وراء الأسعار المرتفعة، كما تؤكد ضرورة تحديد دور أسواق المـال والمضـاربات بالنسبة لبيع الأوراق الآجلة.

4- ستساعد الخطة شركات القطاع المصرفي لأن نظام التأمين على الودائع فـي أميركا يغطي ودائع الأفراد فقط ولا يوجد تعويضات للشركات.

*** الآراء المعارضة لخطة الإنقاذ**

- يرى الكثير من الأمريكيين أنه يتعين على بورصة وول ستريت أو حي المـال الأميركي أن يقوم بحل مشكلاته بنفسه.
- يبدي الكثير من الأميركيين نواباً ومواطنين خشيتهم من الثمن الـذي سـيتحمله دافعو الضرائب الأمريكيون.
- يعتقد عدد كبير من الأمريكيين بأنه لا توجد ضمانات كافية لإنجـاح الخطـة، ويعتبرونها تبديداً للأموال العامة.
- ستفيد الخطة البنوك على المدى القصير في التخلص من أعباء الديون المعدومة والاستثمارات العاطلة، لكن مع وجود شكوك في إمكانية أن تعود أسـعار هـذه الأصول إلى الارتفاع في المستقبل.
- بعض النواب والأعيان في الكونغرس تحفّظوا على قيمة الخطة البالغة سبعمائة مليار دولار.
- بعض النواب طالبوا بالحصول على تأكيدات وضمانات بـأن الخطـة سـتفيد أصحاب المنازل الأميركيين العاديين، كما ستفيد بورصة وول ستريت.
- الخطة ستمنح الإدارة الأمريكية هامشاً كبيراً في تحديد المؤسسات المالية التـي ستستفيد منها، بدون استبعاد صناديق الاستثمار التي تنطوي علـى كثيـر مـن المجازفات.

إقرار خطة الإنقاذ بالكونغرس

1- عُرِضت خطة الإنقاذ على مجلس النواب في الكونغرس الأمريكي يوم الاثنين الموافق 3 أيلول، 2008م، فرفضها 228 نائبا مقابل 205 نائب.

2- وافق مجلس الشيوخ على خطة الإنقاذ العالمية بعد إدخال بعض التعديلات عليها، وكانت نتيجة التصويت التي جرت يوم الخميس الموافق 2 تشرين الأول، 2008م: 74 سيناتوراً مؤيداً مقابل 25 معارضاً.

3- مجلس النواب يقر الخطة بعد إدخال تعديلات عليها يوم الجمعة الموافق 3 تشرين الأول، 2008م. كانت نتيجة التصويت الذي جرى بعد خمسة أيام من رفضها الأولي، تأييد 263 نائب مقابل 171 معارضاً لها

خطورة الأزمة المالية الأميركية على الاقتصاد العالمي

لا شك الولايات المتحدة تشهد أزمة مالية عنيفة انتقلت عدواها إلى الأسواق المالية لمختلف الدول وبات علاجها عسيرا. ولم تعد الأزمة الأميركية الحالية جزئية تقتصر على العقارات بل أصبحت شاملة تؤثر مباشرة على الاستهلاك الفردي الذي يشكل ثلاثة أرباع الاقتصاد الأميركي وهو بالتالي الأساس الذي ترتكز عليه حسابات معدلات النمو.

ولا تأتي الأزمات المالية من فراغ بل تتفاعل مع الوضع الاقتصادي الكلي الذي يعاني في الولايات المتحدة من مشاكل خطيرة ومدمرة في مقدمتها عجز الميزانية واختلال الميزان التجاري وتفاقم المديونية الخاصة والعامة إضافة إلى الارتفاع المستمر لمؤشرات البطالة والتضخم والفقر.

وفي يناير/كانون الثاني من العام الحالي خسر مؤشرات الأسهم الأميركية داو جونز 4.6% وناسداك 9.9% لكن ارتفاع هذه النسبة أو تلك لا تعكس بالضرورة درجة خطورة الوضع الاقتصادي والمالي الأميركي الحالي. ففي أكتوبر /تشرين الأول عام 1987 سجل داو جونز هبوطاً هائلاً قدره 22.6% أي بنسبة تفوق بكثير النسبة الحالية ومع ذلك فأن الأزمة الراهنة لأنها نجمت عن تراجع الاستهلاك

الفردي في حين كان ارتفاع أسعار الفائدة السبب الأساسي في أزمة 1987.

*** تداعيات انهيار قيم العقارات**

ما أن انفجرت فقاعة الإنترنت في عام 2000 حتى ظهرت فقاعة أخرى ترتبط بالقطاع العقاري. ومنذ ذلك العام أخذت قيم العقارات وبالتالي أسهم الشركات العقارية المسجلة بالبورصة بالارتفاع بصورة مستمرة في جميع أنحاء العالم خاصة في الولايات المتحدة حتى بات شراء العقار أفضل أنواع الاستثمار في حين أن الأنشطة الأخرى بما فيها التكنولوجيا الحديثة معرضة للخسارة.

"أقبل الأميركيون على شراء العقارات بهدف السكن أو الاستثمار الطويل الأجل أو المضاربة واتسعت التسهيلات العقارية إلى درجة أن المصارف منحت قروضاً حتى للأفراد غير القادرين على سداد ديونه" وأقبل الأميركيون أفراداً وشركات على شراء العقارات بهدف السكن أو الاستثمار الطويل الأجل أو المضاربة.

واتسعت التسهيلات العقارية إلى درجة أن المصارف منحت قروضاً حتى للأفراد غير القادرين على سداد ديونهم بسبب دخولهم الضعيفة.

وانتفخت الفقاعة العقارية حتى وصلت إلى ذروتها فانفجرت في صيف عام 2007 حيث هبطت قيمة العقارات ولم يعد الأفراد قادرين على سداد ديونهم حتى بعد بيع عقاراتهم المرهونة. وفقد أكثر من مليوني أميركي ملكيتهم العقارية وأصبحوا مكبلين بالالتزامات المالية طيلة حياتهم.

ونتيجة لتضرر المصارف الدائنة نتيجة عدم سداد المقترضين لقروضهم هبطت قيم أسهمها في البورصة وأعلنت شركات عقارية عديدة عن إفلاسها.

ولكن انهيار القيم لم يتوقف عند العقارات بل امتد إلى أسواق المالية وجميع القطاعات.

في عام 2000 لم يقدم انفجار فقاعة الإنترنت بعد انتفاخ دام نحو عشر سنوات إلى أزمة مالية شاملة أو إلى تخوف من حدوث كساد اقتصادي لأن من يشتري جهاز الكمبيوتر لا يهدف عادة الاستثمار أو المضاربة ولا يحتاج إلى

الاقتراض بينما انفق الأفراد جميع مدخراتهم واقترضوا لشراء العقارات.

وبناء على ذلك تختلف الآثار المالية والاقتصادية المترتبة عن هبوط أسعار العقار عن تلك المترتبة عن هبوط أسعار الكمبيوتر اختلافا كثيرا.

وأدى انفجار الفقاعة العقارية إلى تراجع الاستهلاك اليومي وبالتالي إلى ظهور ملامح الكساد.

*** المعالجة وحدودها**

"الإدارة الأميركية قررت تخصيص نحو 150 مليار دولار من خلال خطة حوافز مالية تتضمن إعفاءات ضريبية مدتها سنتين منها 100 مليار للأفراد و 50 مليار للشركات دعما للاقتصاد "

قررت الإدارة الأميركية تخصيص نحو 150 مليار دولار من خلال خطة حوافز مالية تتضمن إعفاءات ضريبية مدتها سنتين منها 100 مليار للأفراد و 50 مليار للشركات

يهدف هذا الإجراء إلى زيادة الاستهلاك لتنشيط الاقتصاد ولكن هذا المبلغ لا يغطي سوى 1.5% من الديون الفردية العقارية و 0.3% من ديون الشركات وبالتالي لا يكفي لمعالجة الأزمة مما يفسر استمرار هبوط المؤشر العام في البوصات العالمية بعد إعلان هذه الحوافز المالية.

كما أجرى مجلس الاحتياطي الاتحادي (البنك المركزي الأميركي) تعديلاً على أسعار الفائدة قدره 0.50 نقطة مئوية لتصل النسبة إلى 3%. ويهدف هذا الإجراء إلى تسهيل اللجوء إلى القروض المصرفية للاستثمار وحث الأفراد على زيادة الإنفاق.

ودخلت الولايات المتحدة في دوامة الأزمات المالية التي تستوجب في كل مرة تقليص سعر الفائدة وسيفقد البنك المركزي أحد أهم أدواته لمعالجة هبوط قيم الأسهم عندما يصل سعر الفائدة إلى الصفر كما هو الحال في اليابان.

وكان سعر الفائدة الأميركية في عام 2007 بمقدار 4.2% ونسبة التضخم

3.2% أي أن السعر الحقيقي للفائدة (السعر الاسمي بعد طـرح نسـبة التضـخم) إيجابي قدره 1%. وفي مطلع عام 2008 وبسبب الأزمة المالية الأخيرة انخفـض سعر الفائدة إلى 3% وارتفع معدل التضخم إلى 4.1% ليصبح سعر الفائدة الحقيقي سلبياً قدره - 1.1%.

قد يتصور البعض بأن طائرات آسيوية وخليجية ستحوم فـوق ول سـتريت لتقذف أطناناً من الدولارات على السوق بهدف تهدئته.

والواقع لا يخلو هذا التصور من الصحة. وهكذا تستفيد الولايات المتحدة من ارتفاع أسعار النفط الذي أدى إلى ظهور فوائض مالية لا تستوعبها أسواق الخليج. ولكن على افتراض كون الأزمة الأميركية مالية فقط فأنها تستوجب رصد مبـالغ طائلة لمواجهتها.

فعلى سبيل المثال الديون الفردية الأميركية الناجمة عن الأزمة العقارية تمثل 6.6 تريليونات دولار أي ما يعادل إيرادات النفط السعودية لمدة 55 سنة. وبالتالي فأن قدرة الخليجيين وكذلك الآسيويين على مواجهة الأزمة الأمريكية محدودة جـداً بالنتيجة النهائية فإن الاحتلال العسكري للبلدان يصبح حلاً إضافياً لتحريك الاقتصاد الأميركي من زاويتين الأولى الإنفاق العسكري والاستفادة من قدرات البلد المحتل لتحسين الوضع الاقتصادي الأميركي كاستغلال النفط العراقي وفق عقود مشـاركة الإنتاج.

* **انتقال العدوى للدول الأخرى**

على إثر هبوط قيم الأسهم في ول ستريت انخفض المؤشر العام للقيم بنسـبة 7.1% في فرانكفورت و 6.8% في باريس و 5.4% في لندن و 7.5% في مدريد و 3.8% في طوكيو و 5.1% في شنغهاي و 6% في سـاوباولو و 9.8% فـي الرياض و 9.4% في دبي و 3% في بيروت و 4.2% في القاهرة.

"عدوى الأزمة الأميركية انتقلت إلى جميع أنحاء العالم مع أن نسبة التراجع لم تكن على وتيرة واحدة فهبط المؤشر العام حتى في دول لا توجد فيها اسـتثمارات أميركية في البورصة كالسعودية بنسبة تفوق هبوط المؤشر العام في بلدان أخرى

وانتقلت عدوى الأزمة الأميركية إلى جميع أنحاء العالم مع ملاحظة أن نسبة التراجع لم تكن على وتيرة واحدة. وهبط المؤشر العام حتى في دول توجد فيها استثمارات أميركية في البورصة كالسعودية بنسبة تفوق هبوط المؤشر العام في بلدان أخرى لا تضع قيوداً على الاستثمارات الأجنبية ومن بينها الأميركية كأوروبا.

كان انفجار الفقاعة العقارية الأميركية عاملاً مهماً لهبوط أسهم الشركات الأخرى غير العاملة في القطاع العقاري. في حين لا وجود لمثل هذا العامل في دول أخرى ومع ذلك هبطت أسهم شركاتها العقارية وغير العقارية. الأسهم التي أصابها تدهور شديد في الخليج لا علاقة لها بالأنشطة العقارية بل بالاستثمارات البتروكيمياوية أي بسلع التجارة الخارجية.

وحتى على افتراض معاناة القطاع العقاري من مشاكل مالية على الصعيد العالمي فمن غير المعقول أن تستفحل الأزمة وتنهار الأسهم في العالم في نفس اليوم إذ أن الأسواق المالية في المدن المذكورة أعلاه ليست فروعاً لوول ستريت.

وانطلاقاً من هذا الملاحظات العامة يمكن تحليل عالمية الأزمة المالية بالاعتماد على ثلاثة عوامل يتعلق العاملان الأول والثاني بمختلف بلدان العالم ويرتبط العامل الثالث بالدول التي تتبع سياستها النقدية نظام الصرف الثابت مقابل الدولار. وتصب جميع العوامل في محور واحد وهو فقدان الثقة بالسياسة الاقتصادية الأميركية.

*** العامل الأول:**

والأساس هو ظهور بوادر الكساد الاقتصادي في الولايات المتحدة الأمر الذي ينعكس على صادرات البلدان الأخرى وعلى أسواقها المالية.

فالولايات المتحدة اكبر مستورد في العالم حيث بلغت وارداتها السلعية 1919 مليار دولار أي 15.5% من الواردات العالمية (إحصاءات التجارة الخارجية لعام 2006 الصادرة عن منظمة التجارة العالمية).

* **أما العامل الثاني:**

فهو تعويض الخسارة حيث اعتاد بعض أصحاب رؤوس الأموال الاستثمار في عدة أسواق مالية في آن واحد.

فإذا تعرضت أسهمهم في دولة ما للخسارة فأن أسهمهم في دولة أخرى قد لا تصيبها خسارة.

وفي حالات معينة عندما تهبط أسهمهم في دولة ما فسوف يسحبون أموالهم المستثمرة في دولة أخرى لتعويض الخسارة أو لتفادي خسارة ثانية.

وتتم عمليات السحب الجماعي في الساعات الأولى من اليوم الأول لخسارتهم. في بعض البلدان العربية كمصر والسعودية هبط المؤشر العام بسبب هذه العمليات التي قام بها مستثمرون في هذين البلدين نتيجة خسارتهم في ول ا ستريت.

* **العامل الثالث:**

فيتمثل بالخوف من هبوط جديد وحاد لسعر صرف الدولار الأميركي مقابل العملات الرئيسة الأخرى. وهبطت قيم الأسهم بين مطلع عام 1987 ومطلع عام 2008 في الولايات المتحدة سبع مرات بنسب عالية جدا.

وفي كل مرة يتراجع سعر صرف الدولار مقابل العملات الأوروبية بسبب لجوء البنك المركزي الأميركي إلى تخفيض أسعار الفائدة.

وهذا التراجع يعني خسارة نقدية للاستثمارات بالدولار سواء في الولايات المتحدة أم خارجها.

وتحدث هذه الخسارة أيضاً وبنفس النسبة في البلدان التي تعتمد عملاتها المحلية على سعر صرف ثابت أمام الدولار كما هو حال غالبية أقطار مجلس التعاون الخليجي.

وعلى هذا الأساس فأن أية أزمة مالية في الولايات المتحدة تقود إلى سحب استثمارات من هذه الأقطار لتتوطن في دول أخرى ذات عملات معومة كأوروبا وبلدان جنوب شرق آسيا.

الأزمة اقتصادية "الأزمة في الولايات المتحدة لا تقتصر على قيم الأسهم بل تشمل الاقتصاد الحقيقي برمته فهي أزمة اقتصادية بدأت منذ عدة سنوات ولا تزال في طور الاستفحال" لا تقتصر الأزمة في الولايات المتحدة على قيم الأسهم بل تشمل الاقتصاد الحقيقي برمته فهي أزمة اقتصادية بدأت منذ عدة سنوات ولا تزال في طور الاستفحال.، أنها ليست حكومية فقط بل تمتد لتشمل الشركات والأفراد.

يمكن إبراز أهم معالمها في النقاط التالية:

1- العجز التجاري: منذ عام 1971 لم يسجل الميزان التجاري أي فائض بل عجز يزداد سنوياً وصل في عام 2006 إلى 758 مليار دولار. ويعود السبب الأساس إلى عدم قدرة الجهاز الإنتاجي خاصة السلعي على تلبية الاستهلاك.

2- عجز الميزانية: لا يزال العجز المالي مرتفعاً حيث قدر في ميزانية عام 2008 بمبلغ 410 مليار دولار أي 2.9% من الناتج المحلي الإجمالي.بلا شك يتعين الاهتمام بالتوازنات الاقتصادية وليس بالتوازنات المالية.

في الولايات المتحدة يغلب الطابع العسكري على النفقات العامة والطابع السياسي على الضرائب. لا يهدف الإنفاق العام إلى التشغيل بقدر ما يهدف إلى تمويل العمليات الحربية الخارجية. كما أن الضرائب تستخدم كوسيلة للحصول على أصوات الناخبين بدلاً من الحصول على إيرادات لتمويل العجز المالي.

"إحصاءات وزارة الخزانة الأميركية أظهرت ارتفاع الديون الحكومية من 4.3 تريليونات دولار في عام 1990 إلى 8.4 تريليونات دولار في 2003 لتبلغ 8.9 تريليونات دولار في عام 2007

3- المديونية: أظهرت إحصاءات وزارة الخزانة الأميركية ارتفاع الديون الحكومية (الإدارة المركزية والإدارات المحلية) من 4.3 تريليونات دولار في عام 1990 إلى 8.4 تريليونات دولار في عام 2003 وإلى 8.9 تريليونات دولار في عام 2007.

وأصبحت هذه الديون العامة تشكل 64% من الناتج المحلي الإجمالي. وبذلك

يمكن تصنيف الولايات المتحدة ضمن الدول التي تعاني بشدة من ديونها العامـــة. يعادل حجم هذه الديون عشرة أضعاف الناتج المحلي الإجمالي لجميع الدول العربية ويعادل ثلاثة أضعاف الديون الخارجية للدول النامية.

ولا يتوقف ثقل المديونية الأمريكية على الإدارات الحكومية بل يشمل الأفراد والشركات أيضاً. فقد بلغت الديون الفردية 9.2 تريليونات دولار منها ديون عقارية سبقت الإشارة إليها بمبلغ 6.6 تريليونات دولار. هذه الديون العقارية التي ساهمت مساهمة فاعلة في الأزمة المالية الحالية وتشكل أكثر من نصف النـــاتج المحلـــي الإجمالي الأمريكي. أما ديون الشركات فتحتل المرتبة الأولى من حيـــث حجمهـــا البالغ 18.4 تريليون دولار.

وبذلك يكون المجموع الكلي 36 تريليون دولار أي ثلاثة أضـــعاف النـــاتج المحلي الإجمالي. هذه الديون بذاتها أزمة اقتصادية خطيرة.

كما تعاني الولايات المتحدة من مشاكل اقتصادية أخرى في مقدمتها التضخم الذي تجاوز 4% والبطالة التي تشكل 5% والصناعة التي تتراجع أهميتها والفقـــر وسوء الخدمات التعليمية.

لا تقتصر خطورة الأزمات المالية الأميركية علـــى إفقـــار الملايـــين مـــن الأميركيين بل تمتد لتشمل التأثير السلبي على الوضع الاقتصادي العالمي وقد يصل الأمر إلى الاحتلال العسكري.

أمام هذا الوضع المالي والاقتصادي الأميركي المتأزم يتعين علـــى العـــرب أفراداً وشعوبا وشركات وحكومات اتخاذ إجراءات سريعة للحفاظ على مصـــالحهم الحيوية في مقدمتها سحب استثماراتهم من الولايات المتحدة. وأصبح من الـــلازم على بلدان مجلس التعاون الخليجي التخلي عن الدولار كمثبت لقيم عملاتها المحلية أو على الأقل مراجعة القيم التعادلية لهذه العملات بما يتناسب مـــع هبـــوط ســـعر صرف الدولار.

الفصل الثاني

إدارة الأزمة crisis manage ment

- مفهوم إدارة الأزمة
- نشأة علم إدارة الأزمات
- أهداف إدارة الأزمات
- مراحل إدارة الأزمة
- فريق إدارة الأزمة
- التخطيط الجيد الإدارة الأزمة
- أساليب إدارة الأزمة
- استراتيجيات إدارة الأزمة
- سيناريوهات إدارة الأزمة
- متطلبات إدارة الأزمة
- إدارة مجتمع الأزمة
- عوامل النجاح في إدارة الأزمة
- المنهج الاسلامى في إدارة الأزمات

تمهيد :-

يعد علم إدارة الأزمات احد أهم العلوم الإنسانية الحديثة خاصة في ظل الظروف الصعبة التي تعاني منها معظم دول العالم حيث شهدنا هذا العصر العديد من التغيرات والتحولات والصراعات على كافة المستويات .

مما جعلنا بالفعل في عالم مأزوم تتوالى فيه الحروب والاحتلال والقتال والإرهاب وتتصارع فيه المصالح وتزداد فيه الإمكانيات العسكرية والمادية والعلمية والحضارية وتهدر فيه الحقوق والأرواح والممتلكات مما استدعي ضرورة إعادة الوضع الطبيعي للمجتمعات المختلفة مرة أخري لكي تستمر في تقدمها ، وهذا ما أدى إلى ظهور هذا العلم الحديث الذي يمثل الأمل الوحيد في النجاة للأفراد والمجتمعات.

فهو كما يري البعض علم نظري وتطبيقي في آن واحد وذلك لأنه له قواعد وأصول ثابتة إضافة على وجود مهارات في ممارسته ومن ثم ازدادت حاجة الأفراد والمجتمعات والمنظمات والدول إلى هذا العلم الحديث .

ومن هذا المنطلق يركز هذا المبحث على التعرف على مفهوم إدارة الأزمة والفرق بينه وبين الإدارة بالأزمات كما انه يلقي الضوء على التطور التاريخي لعلم إدارة الأزمات وأهدافه كما يوضح لنا أهم مراحل إدارة الأزمة وكيفية اختيار الفريق و قائدة وكذلك كيفية تدريبهم ووظائفهم ، وكذلك كيف يتم التخطيط لمواجهة الأزمة وشروط التخطيط الجيد وكذلك بعض الأساليب العلمية الحديثة لإدارة الأزمة واستراتيجيات إدارة الأزمات ، وأيضا سيناريوهات إدارة الأزمة ومفهومها ومكونتها وشروطها ، وكذلك التعرف على متطلبات إدارة الأزمة من غرفة عمليات الإدارة الأزمة واتصالاتها والإمكانيات والموارد المالية وأخرها إعلام الأزمة ، كما يعرض هذا الفصل أيضا إلى كيفية إدارة مجتمع الأزمة وبذلك يحاول هذا المبحث أن يتناول باختصار كل ما يتعلق بعملية إدارة الأزمة وفى الختام يعرض المنهج الاسلامى في إدارة الأزمات .

مفهوم إدارة الأزمة :-

حرصت الكثير من المؤلفات العلمية في مجال الأزمات على توضيح مفهــوم إدارة الأزمة ، كما خلط البعض بينها وبين مفهوم آخر وهو الإدارة بالأزمة.

لذلك نتناول فيما يلي مفهوم إدارة الأزمة والفرق بين إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات

* يعرف **Aobbert heafh** الأزمة بأنها " عملية تخطيط استراتيجي تستلزم قيــام إدارة المنظمة باتخاذ مجموعة من القرارات في ظــروف تســتلزم قيــام إدارة المنظمة باتخاذ مجموعة من القرارات في ظروف يسودها التوتر وعدم – فــي وقت محدد تستهدف الاستجابة السليمة لأحداث الأزمة ومنع تصاعدها والتقليــل من نتائجها إلى اقل حد ممكن بما يسمع للمنظمة بامتلاك قدر اكبر من السيطرة على مقدراتها ، وتنزيل المخاطر اتجاه استعادة أوضاعها الطبيعية
* كما يرى البعض إن إدارة الأزمات هي (العملية المستمرة التي تهــتم بتوقــع الأزمات المحتملة عن طريق الاستشعار وتتبع المتغيرات المولدة للأزمات وحشد الموارد والإمكانيات المتاحة لمنع أو الإعداد للتعامل مع الأزمات المختلفة بأكبر قدر ممكن من الجودة والدقة وبما يحقق اقل قدر ممكن من الضــرر للمنظمــة وللبيئة والعاملين ومع الحرص على العودة للأوضاع الطبيعية في أسرع وقــت وبأقل تكلفة ممكنه و استخلاص النتائج و منع حدوثها أو تحسين طرق التعامل معها مستقبلا مع محاولة الاستفادة من الفائدة الناتجة عنها إلى أقصــي درجــة ممكنه).
* ويعرف دكتور**محمد شومان** إدارة الأزمة بأنها

عملية إدارية تقوم على التخطيط والتدريب بهدف التنبؤ بالأزمات والتعرف على أسبابها الداخلية والخارجية و تحديد الأطراف الفاعلة والمؤثرة فيها واستخدام كل الإمكانيات والوسائل المتاحة للوقاية من الأزمات او مواجهتهــا بنجــاح مــع استخلاص الدروس واكتساب خبرات جديدة وتحسن من أساليب التعامــل مــع الأزمات في المستقبل .

* كما يري دكتور **محسن الخضيري** أن إدارة الأزمة هي

" كيفية التغلب على الأزمة بالأدوات العلمية الإدارية المختلفة ، وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها وهو عمل متكامل شامل يستمد شموله من شمولية الأزمة وامتدادها للتغلب على الأزمة وأيضا على هذا الامتداد

وعلى هذا الأساس فنحن نرى ان إدارة الأزمة تعني قدرة وكفاءة المنظمة في التعامل مع الأزمة وكيفية التغلب عليها والتحكم في مسارها ووقف تطوراتها والتقليل من أثارها السلبية على قدر الإمكان والاستفادة من إيجابتها وفوائدها السابق الإشارة إليها وتكوين رؤية مستقبلية توضح كيفية التعامل مع المواقف المشابهة .

فهو مفهوم شامل متكامل يعكس رؤية المؤسسة والقائمين عليها في كيفية التعامل مع الأزمة ومواجهتها

- **الفرق بين إدارة الأزمة والإدارة بالأزمة:**

هناك فروق جوهرية بين المفهومين فإدارة الأزمة كما سبق الإشارة إليها تعني طرق التغلب على الأزمة بالأدوات والأساليب العلمية والإدارية المختلفة واغتنام كل الفرص التي يمكن استثمارها في التعامل مع الأزمة بجميع أطرافها وأبعادها وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها .

في حين أن الإدارة بالأزمات تعني عملية افتعال الأزمة وخلقها كوسيلة للتغطية على المشكلات الموجودة بالفعل والتي ترغب المؤسسة في الهروب منها فهي عملية خلق وهمية للأزمة ليس لها أساس لتوجيه الأنظار بعيدا عن المشكلة الحقيقة فالإدارة بالأزمات عملية مدبرة للتمويه – او لتحقيق أهداف معينه لمفتعل هذه الأزمة.

وفيما يلي نعرض مثال تطبيقي لتوضيح الفرق بين إدارة الأزمة والإدارة بالأزمة :-

- ففي داخل مؤسسة ما سعي العاملين بمشروع اقتصادي ما إلى الإضراب عن

العمل من اجل زيادة أجورهم ، أو المشاركة بنسبة في الأرباح او تكوين نقابة خاصة بهم ، أو خفض ساعات العمل أو الحصول على غير ذلك من مزايا عينيه وتسهيلات أو محاولة العمل من جانبه طرد بعض المحرضين على الإضراب بهدف تحقيق الانضباط .

- وقد تفلح محاولة أي من هذين الفريقين (العمل أو أرباب العمال) وهنا يقال أن تسبب في خلية الأزمة قد افلح في تحقيق مراده ونجحت محاولته للإدارة بالأزمات وقد تفشل مثل هذه المحاولة / فنجد مدبر الأزمة نفسه قد أصبح في مأزق حقيقي وتمثل محاولته للخروج من هذه الأزمة بأقل الخسائر الممكنة إدارة الأزمة فإذا فشل الإضراب مثلا في تحقيق أهدافه ونجحت جهود المحرضين عليه في إقناع صاحب العمل بمجازاتهم بخصم بضعة أيام من أجورهم بدلا من فصلهم فإن ذلك في حد ذاته يمثل إنجاز لهم في تحجيم خسائرهم او نجاحا في إدارتهم للأزمة .
- وعلى الجهة المقابلة فإن نجاح صاحب العمل في فصل العمال المضربين قد يؤدى إلى نقص في الإنتاج أو إلى تكرار الإضرابات من جانب باقي العمال وتعاطفا مع زملائهم المفصولين ، مما يهدد بتوقف نشاط المشروع الاقتصادي كما أن نجاح العمال المضربين في الحصول على زيادة في أجورهم قد يدفع صاحب العمل إلى التنكيل ببعض متزعمي الإضراب أو تشديد الجزاءات الموقعة على من يخطئ منهم .

وهكذا فقد أعطي المثال السابق صورة واضحة كلا المفهومين وان جمع بينهما .

وتؤكد كثير من الدراسات العلمية أن نجاح الإدارة بالأزمات يتطلب عدة شروط من أهمها : -

1- وجود تفاوت كبير في ميزان القوى لصالح مدير الأزمة مما يضطر المستهدف بها إلى التسليم بمطالبة تجنبا لصراع يعرف الأخير نتيجته مسبقا .

2- في حالة عدم وجود فروق جوهرية بين قوى الطرفين فإن على مدبر الأزمة أو مفتعلها أن يقنع الطرف المستهدف بها بقدرته على تكبيده خسائر فادحة في حالة عدم إعانة ، وانه يمن الخطورة بمكان أن يكتشف الخيران الأول ليس جادا في تهديده أو ليست لدية القوة الكافية لتنفيذه، حينئذ يقع مدبر الأزمة صحيحة لها.

هذا ويري يعادل صادق محمد أن إدارة الأزمة لها مفهوم أو معني ثنائي:-

- **الأول** : يعني أن إدارة الأزمة هي إدارة العمليات أثناء الأزمة الحقيقة
- **الثاني:** يشير إلى أن إدارة الأزمة تعني القدرة على إدارة العمليات وأثناء وبعد حدوث الأزمة، وهذا المفهوم يحمل في طياته ضرورة وجود برنامج أو نظام ، أو خطة ثم تصميمها لهذا الغرض.

وفي ضوء هذا المفهوم يمكن التأكيد على النقاط التالية:-

1- أن إدارة الأزمة يجب أن يتم خلال بعدين أساسين هما إدارة الأزمة من الداخل للخارج ، وإدارتها من الخارج للداخل.

2- ضرورة وجود برنامج أو نظام أو خطة محددة بشكل جيد يتم تنفيذها في الحال لتقليل الخسائر الناجمة عن الأزمة ، او المواجهة الأزمة .

3- أن تكون المنظمة (أو الدولة) مهيأة داخليا للتعامل والاستجابة للأزمة تداعياتها

4- تحضير المنظمة (أو الدولة) داخليا بمواجهة أو التعامل مع الشائعات والمعلومات المضللة التي ترتبط بحدوث الأزمة

5- أن برنامج إدارة الأزمة هو مجموعة خطوات وعمليات ذهنية مدروسة لتقدير التعامل مع الأزمة في حجمها الطبيعي

6- أن إدارة الأزمة لها متطلبات أخري مثل غرف عمليات ، وبرنامج الاتصال الجماهيري داخليا وخارجيا

نشأة علم إدارة الأزمات :-

على الرغم من أن وقوع الأزمات قديم جدا كما سبقت الإشارة في المبحث السابق إلا أن وضوح الاهتمام بعلم إدارة الأزمات كأحد العلوم الإنسانية الهامة لم يتضح إلا في الآونة الأخيرة خاصة في ظل سرعة إيقاع الحياة في العصر الحديث والتقدم التكنولوجي والعلمي الهائل وكذلك كثرة وتعقد المشاكل والأزمات في كافة مجالات الحياة .

هذا ولم تتطور بحوث إدارة الأزمة كمجال معرفي جديد أو منهج مستقل بل نشأت وتطورت ضمن كثير من العلوم الإنسانية والاجتماعية فقد اهتم بها علماء الإدارة والاجتماع والنفس والسياسة وغيرهم وهذا ما أدى إلى صعوبة تحديد بدايات استخدام المصطلح بدقة إلا أن البعض يري أنه نشأ في مجال الإدارة العامة بشكل خاص إشارة إلى دور الدولة في مواجهة الأزمات والكوارث العامة.

ويري البعض الأخر انه ارتبط بمجال إدارة العلاقات الخارجية أو الدولية في مواجهة الصراعات المختلفة بين الدول وثمة اتفاق عام بين الباحثين على أن النشأة الحديثة لبحوث إدارة الأزمات ظهرت في الثلاثة عقود الماضية وان 75 % منهما كتب في هذا المجال كتب في الثمانينات من هذا القرن .

وتشير بعض الدلائل إلى ان الاتجاهات العلمية الحديثة في دراسة الأزمات التي ساهمت في تكوين علم إدارة الأزمة قد اتخذت مسارين أساسيين هما :-

المسار الأول:-

اهتم بمفهوم علم الأزمات بشكل عام وما اعتراه من تطورات بدءا من تحديد مفهوم الأزمة والتطورات التي لحقت به وبمجالات دراسته ، بحيث اتسعت لتشمل بجانب الأزمات الكوارث الطبيعية أي أضيف لمفهوم الأزمة البعد الاجتماعي الذي أضاف لهذا العلم مجالات أخري للدراسة تضمنت قضايا اجتماعية واقتصادية وبيئية بجانب القضايا السياسية والعسكرية كما يشمل هذا المسار إسهامات نظرية وعلمية في مجال مداخل ومناهج تشخيص الأزمات ووضع إطار نظري لدراستها .

المسار الثاني :-

ويركز على علم إدارة الأزمات ومداخلة المختلفة بالتطبيق على بعض الأزمات ذات الطبيعة السياسية والعسكرية والاجتماعية والاقتصادية والصناعية بل و الأزمات البيئية والطبيعية وفي هذا الإطار تناول الباحثون إدارة الأزمات من منظور علم الإدارة والعلامات العامة وكذلك إدارة الأزمات من منظور علم العلاقات الدولية .

أما في مجال إدارة الأزمات الدولية فيري الباحثين أنها تمر بمرحلتين هما:

- **المرحلة الأولي** : والتي تمتد من نهاية القرن الماضي وحتى نهاية الأربعينات وفيها اقتصرت الدراسة على سرد الروايات التاريخية للأحداث والبحث في أسباب اندلاع الحروب بين الدول والقوى الكبرى .
- **المرحلة الثانية** :التي تبدأ من الخمسينات حتى الآن وفيها أصبحت الدراسات في هذا المجال أكثر عمقا وشمولا من ذي قبل حيث تم تحليل الأزمات الدولية باستخدام المناهج والأدوات البحثية العلمية الحديثة.

وهناك اتفاق بين كثير من الباحثين على ان التطور الحاسم في بحوث إدارة الأزمات الذي حدث في العلوم الاجتماعية بعامة قد جاء في أعقاب الحرب العالمية الثانية .

هذا وقد ساهمت الهيئات ومراكز البحوث الأمريكية وامتر في تطوير بيرون بحوث الأزمات والكوارث ، حيث أنشأت قواعد بيانات خاصة بالسلوك أثناء الطوارئ والأزمات .

كما قام مركز أبحاث الرأي العام التابع لجامعة شيكاغو منذ عام 1945 وحتى عام 1956 بإجراء سلسلة متنوع من الأبحاث في الفترة من عام1959-1962 وكذلك العمال التي قام بها مركز أبحاث الكوارث الذي أنشأ في جامعة أو أهايو عام 1963 ، والذي تم نقله إلى جامعة ديلاور عام 1985 .

و قد كان للولايات المتحدة فضل الريادة والسبق في مجال نشأة علـم إدارة الأزمات وتطوير وتحديث مجالاته وذلك من خلال إنشاء العديـد مـن المراكـز والهيئات المتخصصة في بحوث إدارة الأزمات والكوارث .

وعلى صعيد الدراسات العربية فتجدر الإشارة إلـى قلـه عـدد الهيئـات والمراكز البحثية والعلمية المتخصصة في بحوث إدارة الأزمات والكوارث مقارنه بمثيلتها الأوربية والأمريكية من حيث العدد والإمكانيات .

ويشير دكتورحمدي شعبان إلى جهود الدكتور محمد رشاد الحملاوى فـي مجال الإنتاج العلمي الخاص بعمل إدارة الأزمات – كأول باحث مصري / عربي يسهم في نقل هذا العلمي إلى الدراسات العربية وإنشائه لأول مركز لدراسات إدارة الأزمة في كلية التجارة – جامعة عين شمس و كذلك مؤتمرهـا السـنوي لإدارة الأزمات والكوارث منذ عام 1996، وهو مركز فريد من نوعـه علـى مسـتوى الجامعات العربية ككل والذي نتج من خلاله بابا واسعا أمام رقم متوال من البحث والدراسة في موضوع الأزمات بالعالم العربي .

أهداف إدارة الأزمة :-

يمكن القول بصفه عامة أن هدف إدارة الأزمات هو احتواء الأزمة بإبعادها وحشد كافة الطاقات والإمكانيات المتاحة لمعالجة الآثار الناجمة عنها والحفاظ على الصورة الذهنية للمنظمة لدى جماهيرها وكذلك الحفاظ على كيان وتواجد المنظمة داخل السوق.

ومن هنا نعرض للأهداف العامة للإدارة الأزمة وهي :-

1- التعرف علي أهم أماكن الخطر والتهديد

2- معالجة جوانب القصور التي تهدد بوجود أزمات

3- التمكن من تحقيق درجة عالية من الاستجابة الفورية لظروف ومتغيرات الأزمة فور ظهورها طبقا للتصورات العامة التي تم وضعها من خلال تحليل أنـواع

مختلفة للكوارث والأزمات التي يمكن ان تحدث .

4- ضبط الظروف المحيطة بالأزمة واتخاذ القرارات الحاسمة لمواجهتها والتقليل من آثارها السلبية

5- الاهتمام بالمتضررين من الأزمة وكذلك جمهورها

6- توفير الدعم المادي والمعنوي لإعادة التوازن إلى حالته السابقة

مراحل إدارة الأزمة :-

كما سبقت الإشارة إلى تعدد وتنوع تقسيمات مراحل تطور الأزمة كذلك تتعدد وتتنوع تقسيمات مراحل إدارة الأزمة ولكل مرحلة منها مهاما ومتطلبات وخصائص مختلفة ولهذا نعرض لبعض أهم هذه التقسيمات :-

حيث يري بعض الباحثين أن مراحل إدارة الأزمة يمكن ان تتمثل فيما يلي:-

1- مرحلة تحليل إشارات الإنذار:-

وفيها يتم جمع وتحليل المعلومات التي تشكل إشارات تنذر باحتمالية حدوث أزمة ، و تقيم درجة خطورتها ، وذلك تمهيدا لاتخاذ اللازم نحوها .

2-مرحلة أو الاستعداد:-

وفيها يتم التخطيط الاستراتيجي للإدارة الأزمة ، وهو التخطيط الذي يربط بين تحليل المعلومات المستمدة من البحوث وبين أهداف خطة المنظمة وهي تنحصر في هدفين هما :-

أ- منع حدوث الأزمة من خلال تفعيل خطة وقائية لعلاج أوجه القصور المختلفة

ب- الاستعداد المسبق لمواجهة الأزمة عند حدوثها من خلال تفعيل خطة علاجية يتم تنفيذها إذا ما حدثت الأزمة

2- مرحلة الحد من انتشار الأزمة:-

وفيها يتم تحويل الخطة الإستراتيجية إلى خطط تكتيكية فنيه تربط بين الإستراتيجية والبرامج التنفيذية لها للحد من اتساع الأزمة والأضرار الناتجة عنها .

4- **مرحلة استعادة النشاط:-**

وفيها تستمر الجهود الاتصالية والإدارية للمنظمة فعادة العمل إلى وضعه الطبيعي المعتاد قبل وقوع الأزمة .

5- **مرحلة التعلم:-**

وفيها يتم تقويم عملية الأزمة على مستويين هما :-

- التقويم الاستراتيجي وفيه يتم تقويم خطة إدارة الأزمة ككل .
- التقويم التكنيكي وفيه تقوم الأساليب والوسائل التنفيذية الإدارية والاتصالية المستخدمة في إدارة الأزمة بعد وقوعها .

كما أن هناك تقسيم للأزمة دورة حياة الكائن الحي كما سبق عرضه في المبحث السابق فإن هناك من استخدام نفس المعيار في تحديد مراحل إدارة الأزمة كما يلي :-

أ- مرحلة ما قبل الأزمة (المرحلة التحذيرية) :-

يمكن خلال هذه المرحلة اكتشاف احتمالات وقوع الأزمة فالأزمة لا زالت في مرحلة التكوين والنشأة

ب- مرحلة نشوء الأزمة :-

تبدأ عندما يفشل صانع القرار في توقع حدوث الأزمة ومن ثم يكون عليه خلال هذه المرحلة اكتشاف الأزمة ومحاولة اتخاذ إجراءات عملية للحيلولة دون تطورها نحو الانفجار وتتوقف كفاءة صانع القرار في هذه المرحلة على عدة عوامل هي برامج المعلومات المتوفرة لدية ، قدرته على تحديد الأولويات ، وجدول أولويات يتسم بالدقة والفاعلية ، القدرة على الاختيار الدقيق بين البدائل المتاحة أمامه.

جـ- مرحلة انفجار الأزمة :-

تظهر هذه المرحلة عندما يفشل صانع القرار في التعامل مع العوامل التي حركت الأزمة أو انه لم يستطيع السيطرة على المتغيرات بسرعة مناسبة

د- مرحلة ما بعد الأزمة :-

بعد ان تصل الأزمة إلى ذروتها تبدأ في التراجع تدريجيا حتى تعود الأوضاع إلى مرحلة التوازن العادي وتتسم هذه المرحلة بتوافر قدر كبير من المعلومات المتاحة عن الأزمة ، وهي تعد مرحلة تقويمية للتعامل مع الأسباب التي سببت الأزمة من اجل الحيلولة دون تفجر أزمات مستقبلا.

كما إن هناك تقسيم آخر يري ان إدارة الأزمة تمر بعدة مراحل هي :-

1- مرحلة تخفيف مدة الأزمة :-

وهذه المرحلة تتم بعد وقوع الأزمة ويتعين فيها تحديد ما هو مطلوب عمله ، والاهتداء إلى مكان الخطر وانتقاء البرنامج المطلوب للتخفيف من درجة خطورته

2- مرحلة الاستعداد و التحضير :-

ويتم في هذه المرحلة تطوير خطة مواجهة الأزمة ، وتدريب العاملين على تنفيذها وتتضمن الخطة هنا تحديد الموارد الأساسية المطلوبة للتعامل مع الأزمة

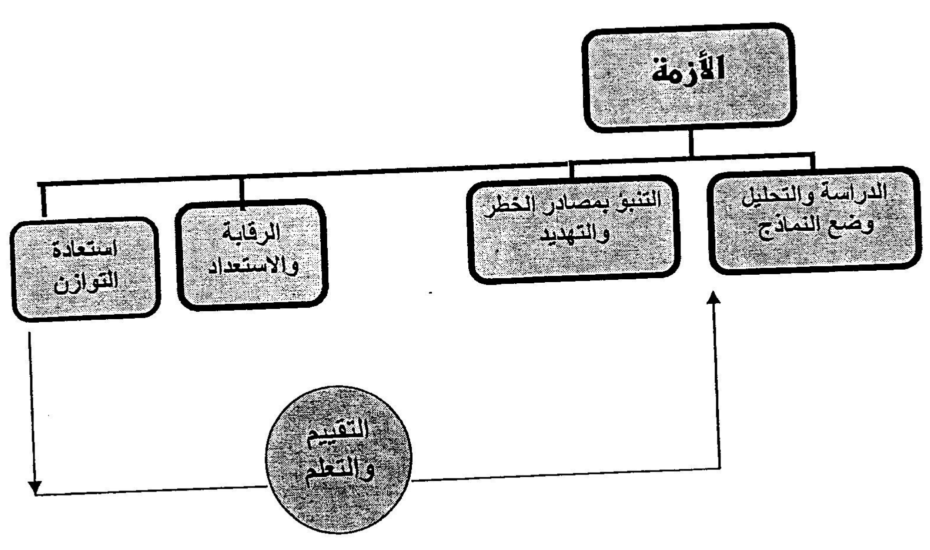
3- مرحلة المواجهة :-

وهنا يجب توفير الخدمات الضرورية المساعدة والسعي دائرة والاهتمام بتوجه عملية بالشكل الذي يضمن تخفيف مدة المشكلات بعد انتهاء الأزمة

4- مرحلة إعادة التوازن :-

فيها تتركز المهام على توفير الدعم الضروري خلال الفترة الأولي من إعادة الأمور إلى او الوضع السابق لحدوث الأزمة بشكل تدريجي

ومن خلال العرض السابق يتناول الشكل التالي تصور متكامل لمراحل إدارة الأزمة



شكل يوضح مراحل إدارة الأزمة

1 – مرحلة الدراسة والتحليل ووضع النماذج :-

تتم هذه المرحلة من خلال إنشاء قسم خاص للدراسات داخل المنظمة لتخليل دراسة الأزمات السابقة وتقيمها ووضع نماذج إرشادية لتحسين في حالات مناسبة والتعرف على أسباب الأزمات المختلفة التي من المحتمل أن تصيب المنظمة

2 – مرحلة التنبؤ بمصادر الخطر والتهديد:-

وهي تعتمد على المرحلة السابقة وما تتوصل إليه من نماذج تشكل أشارات تنذر باحتمالية وقوع أزمة وتمهد لما يجب أن يتخذ من إجراءات نحوها

3 – مرحلة الوقاية والاستعداد:

وهذه المرحلة تعتمدا أيضا على المرحلة السابقة لأنه من الصعب أن تمنع وقوع شئ لم تتنبأ باحتمال وقوعه ، فهي تستهدف اكتشاف نقاط الضعف في المنظمة وتحاول معالجتها قبل أن تتأزم وتلحق الضرر بالمنظمة

4 -**مرحلة احتواء الأضرار :-**

ينجم عن إلى أزمة يتوقف حجمها على حجم وطبيعة الأزمة نفسها ويجب على المنظمة ان تضع وسائل علمية للحد من الأضرار ومنع انتشارها والسيطرة عليها ووقف تطوراتها

5 - **استعادة التوازن :-**

ويتم من خلال وضع مجموعه من الحلول التي تكفل عملية استعادة الأصول المادية والمعنوية المفقودة

6 -**التقييم والتعلم :-**

وهي المرحلة الأخيرة التي يتم فيها إعادة تقيم ما سبق إنجازه خلال الأزمة .

فريق إدارة الأزمة :

يتشكل فريق إدارة الأزمة برئاسة قيادة المنظمة وعضوية مجموعة من المديرين التنفيذيين بالمنظمة وتتمثل مهما كل منهم على النحو التالي :- .

1- **رئيس المنظمة :-**

تقع عليه مسئولية صناعه القرار في الأزمة بعد استشارة فريق العمل وعليه اتخاذ قرار قبول خطة العمل ، وتوزيع الأدوار الرئيسية ، وقيادة فريق العمل أثناء التنفيذ ، وكذلك تفسير مبررات اتخاذ قرارات الأزمة للجماهير

2- **القيادات العليا والوسطي :-**

يمثل هؤلاء المديرون التنفيذ ذوى الخبرة المعرفة الفنية المتخصصة في مجالات العمل ، وعليهم اقتراح الإجراءات اللازمة للوقاية من الأزمة ، أو وقف تصاعدها ، وكذلك علاج تأثيراتها .

ويمثلون أعضاء من القطاعات الرئيسية في المنظمة من الإدارات التالية :-

أ- مدير الإدارة المالية

ب-مدير إدارة الإنتاج

حـ- مدير إدارة التسويق

د- مدير إدارة الأمن

3- **المسئول عن الإدارة القانونية**

ويساعد الإدارة في تحديد ما يجب ان يصدر من تصريحات وبيانـــات مـــن المنظمة ، وبما يحفظ لها حقوقها ، ويصونها من التعرض لأية دعاوى قضائية قد تنجم عن أية تصريحات خاطئة ، أو تعبيرات لاتتسم بالدقة ويعاقب عليها القانون

4- **مسئول العلاقات العامة :-**

يعمل المسئول عن العلاقات العامة ، كمستشار لرئيس المنظمة ويتحمـل مسئولية إعداد وتخطيط وتنفيذ الاتصالات الخاصة بإدارة الأزمـــة ويســـاهم فـــي صياغة مضمون بيانات المنظمة بالاشتراك مع مدير الإدارة القانونية

هذا ويترك الحرية لكل عضو من أعضاء الفريق في اختيـــار المجموعـــة المساعدة له كل طبقا لتخصصه وذلك لضمان سرعة الانجاز في العمـــل حســـب التكليفات المنوطة بكل عضو لمنع التقارب ولارتباك أثناء الأزمة .

وهناك مجموعه من الشروط الواجب توافرها في أعضاء وقائد فريـــق الأزمـــة وهي :-

- **أولا الشروط الواجب توافرها في أعضاء الفريق :-**
  1- المهارة والقدرة الفائقة على التدخل الناجح في الأزمة
  2- رباطه الجأش وهدوء الأعصاب ، وعدم القابلية للانفعال او التأثر النفسي والعاطفي أمام أحداث الأزمة
  3- التنفيذ الدقيق لمهام والواجبات طبقا للقرار المتخذ
  4- الانتباه والوعي والحرص الشديد عند القيام بتنفيذ المهام الموكولة إليه
  5- الاستعداد للتضحية بالذات إذا التزم المر
  6- الولاء والانتماء للكيان الإداري
- **ثانيا خصائص قائد فريق إدارة الأزمات :-**

يعد حسن اختيار رئيس فريق إدارة الأزمات أحد المقومات الأساســية فـــي نجاح مهمة الفريق ومعالجته للأزمة ، بل أن كثير أما يكون فشل الفريق مردة إلى

سوء اختيار القائد

خصائص شخصية :-

وتشتمل على

1- الشجاعة الكاملة
2- التفاؤل القدرة على تنمية العلاقات الإدارية
3- المشاركة الوجدانية القائمة على الإحساس الشديد بالموقف
4- أن يكون مؤهلات ومدربا على أصول القيادة ومتطلباتها
5- الثبات ورباطه الجأش والصمود
6- قوة الإدارة و الخبرة الإدارية
7- أن يكون لديه القدرة على التخيل
8- القدرة على اتخاذ القرار في الوقت المناسب
9- تحمل المسئولية الكاملة
10- إنكار الذات والاستعداد الكامل للتضحية

خصائص موضوعية مكتسبه :-

و هي تشتمل على:

1- القدرة على جمع المعلومات وتحليلها وتركيبها والتعامل بموجبها بسرعة وحسم ومهارة واقتدار.
2- القدرة على صياغة ورسم القرارات الحاسمة والإجراءات اللازمة للتعامل مع الأزمة واستخدام وتوظيف الأفراد والأدوات والأجهزة
3- توفير حد ادني من التعلم والثقافة يتوافق مع طبيعة المهمة وكذا مع أعضاء الفريق المناط إليهم تنفيذ المهمة.
4- القدرة على شرح أفكاره وتوصيل المعلومات والتعامل بإشارة والرموز
5- توفير حد أدني من الدورات التدريبية التي أجتازها بنجاح وأثبت خلالها صلاحيته للسيطرة على المواقف الصعبة .

ولذلك فنجاح المنظمة في إدارة الأزمة يتوقف على نجاحها في اختيـــار قائـــد وفريق إدارة الأزمة اختيارا جيدا طبقا للشروط والمعايير السابقة الذكر ويجــب أن يكون هناك إدارة الأزمات داخل الكيان الإداري ويكون لها صفه الدوام والاستمرار باعتبارها جزء من الكيان للمؤسسة لها من الأهمية ما الأخرى.

وعلى هذا يمكن أن نلخص مهام فريق إدارة الأزمات في تفعيل وتعظيم قدرة المنظمة علي معالجة الأزمة استنادا على توفير المعلومات والإحصــاءات التــي تساعد على اتخاذ القرارات أثناء الأزمة واتخاذ الإجراءات المطلوبة في كل مرحلة من مراحل الأزمة حتي يعيد التوازن مرة أخري إلى المنظمة ومســاعدتها علـــى استعادة نشاطها .

فعملية إدارة الأزمات تعد عملية إدارة جماعية القرار تبني على رؤية فكريـــة كاملة لأعضاء فريق متكامل المهام متناسق التكوين.

وهنا تجدر الإشارة إلى أن إدارة الأزمات ثانية في كل هيكل تنظيمـــي إداري لكل مؤسسة ولكن فريق إدارة الأزمة متغير من أزمة إلى أخرى حســب طبيعــة الأزمة ونوعها وتقوم الإدارة بإعداد هذا الفريق وتدريبه وإسناد المهام إليه وتحديد المدي الزمني لتنفيذ هذه التكليفات .

خطوات تدريب فريق إدارة الأزمة :-

بعد اختيار الفريق يتم الاجتماع بأعضائه دوريا لتقيــيم الأزمـــات المحتلمـــة وأعداد الخطط الوقائية اللازمة لمواجهة الأزمة وتتم هذه العملية كما يلي :-

1- جلسات العصف الذهني :-

- يجتمع فريق إدارة الأزمة بكامل أعضائه .
- يقوم مسئول العلاقات العامة بتوزيع قصاصة ورقية علي كل منهم تتضمن أزمة محددة قد تواجه المنظمة
- يطلب من أعضاء الفريق أن يقدم كل منهم أرائه ومقترحاته حول كيفية التعامل مع الأزمة المقترحة كل في تخصصه فيما يطلق علية عملية تمثيل الأدوار

• قد تلجأ بعض المنظمات إلي الاستعانة بوكالات العلاقات العامـــة المتخصصـــة لتدريب فريق الأزمة بشكل عملي وتطبيقي يتجاوز الدورات التدريبية النظرية

2-**إعداد سيناريوهات العمل** :-

* تتكرر جلسات تمثيل الأدوار ،بحيث تشمل كل جلسة علي مناقشة أمكانية حدوث أزمة محددة مختلفة عن الأزمة التي نوقشت في الجلسة السابقة
* يتم مشاركة أعضاء الفريق في الإجابة عن تساؤل رئيس كل في تخصصه ماذا لو حدث ؟ ماذا تفعل ؟
* يحدد أعضاء الفريق أكثر المشاكل أهمية و خطورة علي مصفوفة الأزمات
* تقديم تقرير نهائي للإدارة العليا حول أكثر المشاكل احتمالا

3- **تقييم جلسات العمل** :-

* يتم عقد اجتماع لتقييم ما حدث في جلسات العمل السابقة ، بعد تكرارهــا عــدة مرات ، لمناقشة عدة أزمات مفترضة
* يدير رئيس الفريق حوارا حول السيناريوهات المطروحة للأزمـــات التـــي تـــم مناقشتها سابقا وتحديد نتائج محددة بدقة حول :-
  - الموارد والتجهيزات التي يحتاجها فريق الأزمة كل في تخصصه
  - تقييم استجابة الإدارات المختلفة في العمل بتقــديرات محـــددة (ممتـــاز – متوسط – ضعيف)
  - تقييم أكثر المديرين فاعلية وكفأه علي امتداد جلسات العمـــل ، ولمـــاذا تـــم اختياره ؟
  - تحديد المسئول عن إدارة الأزمة إذا وقعت بالفعل من بين أعضاء الفريق في حالة غياب أو عدم تواجد رئيس المنظمة (وفقا للتقديرات الفعلية)
  - اختيار المتحدث الرسمي للمنظمة

4- **خطة إدارة الأزمة :-**

* يقوم مدير العلاقات العامة بكتابة مشروع خطة تفصيلية لكل أزمة من الأزمات التي تناولتها جلسات العمل تحدد وفقا لدرجة خطورتها والقدرة علي التحكم فيها. كما يتم توزيع الاختصاصات والأدوار بدقة بالغة وتحديد مسئولية كل فرد فيها

* كتابة قائمة للاتصالات تتضمن أسماء المشاركين في خطة إدارة الأزمة ، والجهات التي يحتاج المنظمة أي معاونتها في أثناء الأزمة

ويهدف التدريب الأزموى الذي يقدم من خلال وحدة التدريب بالية إدارة الأزمة

- إكساب فريق إدارة الأزمة المعلومات اللازمة ، خاصة فيما فيصل بعلم إدارة الأزمات وبكل جديد فيه فيما يتعلق بالطرق والمداخل العلمية و المبتكرة في إدارة الأزمات

- صقل مهارات أعضاء الفريق وزيادة قدراتهم والارتقاء بأدائهم بالشكل الذي يعظم من فاعلية الفريق و في نفس الوقت بالتنسيق مع فريق إدارة الأزمة وذلك للوصول إلي درجة عالية من التفاهم و التناغم المطلوب لمواجهة الأزمات وجها لوجه

- تحقيق الانسجام و التوافق و خلق روح التعاون و التنسيق بين أعضاء الفريق من خلال التدريب على تنفيذ سيناريوهات إدارة الأزمة و بدائلها المختلفة

- تحديد المهارات التي يتسم بها كل عضو المزايا الخاصة التي يتمتع بها و توظيفها لخدمة عمليات المواجهة و العمل على صقلها و تنميتها.

وعلي هذا يتوقف نجاح المؤسسة في إدارة الأزمة علي :-

1- اختيار أعضاء الفريق بعناية

2- تدريب وإعداد أعضاء الفريق بشكل جيد

3- إسناد المهام وتحديد الصلاحيات

4- المتابعة والمراقبة في عملية التنفيذ ومعاقبة المتكاسل ومكافأة المجتهد

5- التأكد من قيام كل فرد بالمهام المسندة إلية

التخطيط لإدارة الأزمة

لا يستطيع احد أن ينكر أهمية التخطيط فـــي إدارة الأزمـــة فهـــو محورهـــا الأساسي في جميع مراحلها السابق الإشارة إليها ، كما انه يعد أولي مسؤوليات قائد ومدير الأزمة فهو المنوط بكتابة مشروع خطة الأزمة والمشاركين فيها والتخطيط عبارة عن رسم مقترح لتحديد ما يجب عملة وكيفية القيام به ومتى وأيـــن ومـــن السؤل عن كل جزء به وما هي الموارد والإمكانيات المتاحة للتنفيذ في أسرع وقت ممكن.

ذلك لان التخطيط للطوارئ يقوم علي تحديد المخاطر والتهديدات و الأزمات المحتملة داخل المؤسسة أو خارجها بحيث تتناسب مع موارد المؤسسة وإمكانياتها المتاحة حتى يمكن تنفيذها بفاعلية وقت وقوع الأزمة

أهداف عملية التخطيط لمواجهة الأزمة

يرى بعض الباحثين ان عملية التخطيط لمواجهة الأزمة تهدف الى:-

1- تجنب العشوائية والتخبط والارتباك الناتج عن عدم الاستعداد الجيد
2- حشد جميع الموارد المالية والبشرية والفنية اللازمة للعمل بكفاءة عند وقـــوع الأزمة
3- التغلب علي الضغوط الزمنية والعصبية التي تسود ظروف الأزمـــة وإتاحـــة الفرصة لجمع وتحليل البيانات واتخاذ القرارات ومناقشة البدائل بدون تسرع
4- تحديد وتوزيع المسئوليات والأدوار علي الأفراد والإدارات الموجودة داخـــل المنظمة.
5- التنسيق بين فريق إدارة الأزمة ، والإدارات الوظيفية الأخرى في المنظمة مما يكفل كفاءة التنفيذ للخطة ، ويؤدى إلي منع التخبط والتضارب الناتج عن عدم التنسيق
6- تحديد الجهات اللازم التعاون معها لضمان التنفيذ الجيد للخطة
7- تحديد قوة و تأثير الأطراف المنظمة في الأزمة

8- التأكد من مدى توفر الخبرات المطلوبة ، والعمل علي تحسين أدائها.

وعلي هذا يجب أن تشتمل الخطة علي وضـــع تصــورات وبــدائل مختلفــة للمخاطر والأزمات التي يمكن ان تحدث في المستقبل وتحليل هذه المخاطر لتحديد أكثرها احتمالا وتقيم الأوضاع الداخلية والخارجية بصفة مستمرة تحديد الســلطات والمهام المنوط بها كل فرد من أعضاء الفريق وتأمين طرق توصيل المعلومــات لكل منهم والتنسيق بين أعضاء الفريق لضمان سير العمل بما يتناسب مع أهــداف المنظمة وسياستها .

فالتخطيط علم وفن يهدف أساسا إلي تجنب مواجهة الحالات الطارئة والمفاجئة بأسرع وقت وأعلى درجة من الكفاءة والفاعلية من خلال استخدام المناهج العلمية الحديثة التي تساعد علي التنبؤ بالأزمات قبل وقوعها مما يعمل علي تقليل المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها المؤسسة

مكونات خطة إدارة الأزمة :-

تشتمل أي خطة بصفة أساسية علي عدة مكونات هي :-

1- الهدف :-

ويتمثل هذا الهدف في الاستعداد لمواجهة الأزمة

2- التعارف والمختصرات :-

وتشتمل علي قائمة المخاطر ، أوالتعرض إلي العناصر المعرضة للأخطار

3- مواصفات الموقع :-

من حيث المناخ ، التضاريس ، الكل أو الجزء الإحصاء ، والتوزيع المكاني ، الصناعة ، نظام الحكم ، الطاقة

4- وصف التهديد :-

أي الخلفية التاريخية ، وأنواع الأحداث الطبيعية و الاصطناعية

5- القيادة والتنسيق :-

من حيث السلطات والصلاحيات والمسئوليات لإدارة الأزمة

6- فرق التخطيط :-

أي تخطيط القطاعات العامة مثل الخدمات الطبية ، النقل والموصلات ، الإطفاء

7- المساعدات الخارجية :-

منح السلطات والصلاحيات لطلب المساعدات الخارجية للموقع الخاضع لخطـة الطوارئ (الأزمة)

8- تحديد مراكز الأزمات :-

من خلال تعيين مواقع مراكز الأزمات وتأمين النقل والاتصالات فيما بينها

9- الإشعار والإنذار :-

تحديد نظم للاستعلام وبث الأخبار والإنذارات وإيجاد قاعدة معلومات

10- الهيئات المساندة :-

وزارات ومؤسسات الدولة المختصة (شرطة ، وقوات مسلحة ، حكم محلـي ......)

11- الإدارة والإجراءات المالية :-

تحديد سلطات المصادرة وإجراءات الشراء السريع

12- الإعلام العام :-

البيانات والنشرات الدورية والأخبار المفاجئة

13- الخطط الفرعية :-

إيجاد خطط مكملة لخدمات أساسية هامة مثـل الإنقـاذ والـدفاع المـدني ، النقل ،..... الخ

وفي الخطة يتم تحويل الأفكار والتطورات والمقترحات التي تم طرحها فـي المناقشات الجماعية والاجتماعات إلي واقع قابل للتطبيق بأسلوب علمي ومنهجـي سليم وعلي هذا لابد أن تحتوى كل خطة مكتوبة علي ما يلي :

1- عنوان خطة الأزمة

2- أن يكتب عليها سري للغاية

3- تاريخ إصدار الخطة وخطواتها وتاريخ كل مرحلة بها
4- رقم تليفون للطوارئ
5- إقرار استلام لضمان السرية
6- اسم قائد المجموعة لسهولة التواصل معه
7- قائمة فريق إدارة الأزمة بالأسماء والتليفونات
8- المخاطر المحتملة وكيفية تجنبها
9- قواعد التعامل مع وسائل العلام المختلفة
10- قوائم الاتصالات
11- المهام التنفيذية وفقا لأولوية التنفيذ
12- شرح وتوضيح كيفية التنفيذ باختصار
13- بيان التجهيزات والإمكانيات المتاحة أمام الفريق
14- طرق تقسيم مستويات الأداء في المستويات التنفيذية المختلفة

من هنا فإن التخطيط الجيد لإدارة الأزمة يساعد علي تحقيق درجة عالية من الاستجابة للظروف والمتغيرات المتسارعة والمتلاحقة للأزمة بهدف منع وقوعها والسيطرة عليها وتقليل الأضرار المحتملة بها وإعادة التوازن للمؤسسة مرة أخرى ومساعدتها علي استعادة نشاطها .

هنا نصل إلي أهم خصائص الخطة الجيدة لإدارة الأزمة :

- كل خطة قائمة بذاتها وتصمم لهياكل إدارية وعمليات محددة وتوضح كيف تعمل تلك الإجراءات أثناء الأزمة
- توضح الخطة الأولويات وتضم قائمة بالقضايا التي تحتاج إلي عناية خاصة بعد الأزمة
- تحدد السلطات والمسئوليات لكل فرد في المنظمة
- يجب أن تكون الخطة شاملة تحتوى علي مادة كافية ، ولكن في نفس الوقت يجب تجنب التفاصيل لأنها عبئا عند التنفيذ

- يجب أن يراعي فيها محاولة إرضاء الأفراد المتأثرين بها
- يجب أن تراجع الخطة بصفة مستمرة
- يجب أن تختبر الخطة ويتم التأكد من أن الجميع قد فهم دورة فيها
- يجب أن تحقق الخطة كفاءة استخدام التكلفة ، تكلفة التخطيط يجب أن تكون أقل من أو تساوي تكلفة عدم التخطيط
- أن تكون الخطة مرنة ، ويمكن تحديثها وتعديلها عند تغير الظروف وتحتوى علي مرشدات عامة وليست تفصيلية تناسب حالة واحدة محددة من حالات الأزمات
- تحديد المؤشرات والدلائل التي تنبئ بقرب حدوث الأزمة
- تحديد المسئوليات والسلطات المخولة لأعضاء فريق إدارة الأزمات
- تحديد المسئول عند قيادة فريق إدارة الأزمات
- تحديد الجهات الداخلية والخارجية اللازم إبلاغها بحدوث الأزمة وطرق الاتصال بها
- تحديد الجهات الممكن الاستعانة بها لمواجهة الأزمة
- تحديد الموارد البشرية والمادية الضرورية لتنفيذ خطة مواجهة الأزمة
- تحديد طرق توفير وتوصيل البيانات والمعلومات اللازمة لأعضاء الفريق وفي نفس الوقت للجهات الخارجية
- ضمان وجود نظام فعال للاتصالات بالأطراف المعنية الداخلية والخارجية
- ضمان استمرار العمال والنشطة في المنظمة بأكبر قدر ممكن من الاستقرار والسيطرة على المواقف ولتحقيق ذالك يجب عزل الأزمة عن باقي أنشطة المنظمة الاخرى بشكل كامل لتسهيل العمل ودقته واستمراريتة
- وضع سيناريوهات للازمة حسب تطورات الأزمة المتوقعة وتحديد الأدوار والمسؤوليات لتحقيق كفأه الإدارة والسيطرة على الأزمة.
- التنسيق بين فريق عمل إدارة الأزمة وبين الأقسام الوظيفية الأخرى بالمنظمة.

• التدريب على الخطة الموضوعة وتقييم التدريب لإحداث التعديلات اللازمة.

وفي النهاية تؤكد على وجود علاقة أرتباطية قوية بين التخطـيط لمواجهـة الأزمة والقدرة على التنبؤ بالمخاطر والأزمات المحتملة التـي يمكـن أن تهـدد المنظمة

فكلما كانت هذه القدرة عالية كلما زادات قدرة عملية التخطيط وفاعلية علـى التنبؤ بالأزمات قبل وقوعها والقدرة على معالجتها وتقليل أثارها ووقف تطوراتها حتى يعود التوازن للمنظمة

أساليب إدارة الأزمة :-

يعد أسلوب إدارة الأزمة من أهم العوامل المؤثرة فيها فهي عنصر هام جـدا ونعرض فيما يلي لأهم هذه الأساليب

حيث تصنف أدبيات إدارة الأزمات أساليب إدارة الأزمة أي أساليب تقليديـة وأخرى غير تقليدية وهى :-

أولا الأساليب التقليدية وتشمل :

1- أسلوب تجاهل الأزمة وعدم الاعتراف بها والهروب والتنصل من المسئولية

2- إحباط الأزمة أملا في البحث عن مخرج قبل انفجارها

3- تنفيس الأزمة بتخفيف حدتها

4- تفريغ الأزمة من خلال العمل علي تفريغ مضمونها

5- فصل قوى الأزمة من خلال السعي لاستبعاد أطراف معينة وحصر الصـراع مع طرف واحد

6- إضعاف الأزمة بأسلوب ما (الإقدام علي مناورات القبول، حل وسط .... الخ)

ثانيا الأساليب غير التقليدية وتشمل :-

1- تشكيل فريق عمل مؤقت أو دائم لتشخيص ومتابعة تحرك وتطـور الأزمـة والتعامل معها

2- طريقة الاحتياط التعبوي للتعامل مع الأزمة
3- أسلوب المشاركة الديمقراطية لقطاعات وقوى متعددة ومتنوعة معينة بالأزمة
4- طريقة استيعاب الأزمة وربما تجاوزها
5- طريقة مواجهة الأزمة ضمن إستراتيجية معينة مدروسة ومرسومة
6- طريقة تفتيت الأزمة عبر تجزئتها
7- طريقة تفجير الأزمة ذاتيا من خلال تفجيرها من الداخل
8- طريقة تغير مسار الأزمة من خلال تغيير وجهة تحركها باتجاه مناطق أو مجالات مناسبة

وتحدد بعض الدراسات العملية الأخرى أساليب إدارة الأزمة علي النحو التالي :

1- **أسلوب التساوم الإكراهي :-**

ويتمثل هذا الأسلوب في مجموعة من التصريحات والأقوال والأفعال التي تقوم بها المنظمة أوالمؤسسة أو الدولة ، وذلك بهدف إظهار الحزم تجاه الطرف الأخر من خلال التهديد باستخدام القوة في هذا الأسلوب توفير قدر من المرونة علي مستوي التصريحات وأن يكون استخدامه في حدود محسوبة وإلا امتد أثرة عكسيا علي الطرف الأخر

2- **أسلوب التساوم التوفيقي :-**

وهو مجموعة من التصريحات أو الأفعال التي تسعي إلي التوفيق بين مصالح الأطراف في الأزمة ، من خلال حل وسط أو تنازلات متبادلة ، بهدف الوصول إلي معالجة سليمة لجميع الأطراف ، ويستخدم هذا الأسلوب في الحالات التالية :-

- إذا كانت تكلفة تصعيد الأزمة أكبر مما تتحمله أمكانية المنظمة أو الدولة
- عند حدوث تغيرات في المجال الداخلي والخارجي ، تجعل استمرار تصعيد الأزمة أمرا غير مرغوب فيه
- عندما تفشل المنظمة أو الدولة في تحقيق أهدافها من خلال تصعيد الأزمة

3- أسلوب التساوم الاقناعى :-

وفيه تتعامل القيادة مع إدارة الأزمة من خلال الجمع بين الأسلوبين السابقين (التساوم الإكراهي – التساوم التوفيقي) بشكل متناسق وهو ما يعرف بالتساوم الاقناعي ، مما يساعد إلي حد كبير علي سرعة معالجة الأزمة .

ويري عدد أخر من الباحثين أنه يمكن الجمع بين أكثر من أسلوب في آن واحد أثناء إدارة الأزمة فعملية الإدارة تتطلب درجة عالية من المرونة في استخدام هذه الأساليب .

الأسلوب الحديث لإدارة الأزمة :-

حيث يري البعض أن الأسلوب الحديث و الأمثل في إدارة الأزمات هو الأكثر ضمانا للسيطرة علي الأزمة وتوجيهها لمصلحة المجتمع ويتم استخدام هذا الأسلوب عبر ثلاث مراحل هي :-

1- الدراسة المبدئية لجوانب الأزمة :-

وهي تهدف إلي تحديد العوامل المشتركة في الأزمة ، وتحديد أسباب الاحتكاك الذي أشعل الموقف ، والمدى الذي وصل إلية الموقف ، وترتيب العوامل المشتركة والمؤثرة حسب طورتها ، وأيضا تحديد القوي المؤيدة والمعارضة ، ثم بعد ذلك القيام بتحديد نقطة البداية للمواجهة.

وتتوقف هذه المرحلة علي طبيعة الأزمة ومدي خطورتها والوقت المتاح لها.

2- الدراسة التفصيلية للأزمة :-

وتهدف إلي التفرقة الواضحة بين الظواهر والأسباب ، والتأكد واليقين من الأسباب ، ومعرفة دور المكون البشري أو المكون الطبيعي ومدي تأثيره في ظهور الأزمة وتحديد أسباب الخلل الذي أدي إلي حدوث الأزمة ثم معرفة عدد العناصر المشتركة في صناعة الأزمة والمرحلة التي وصلت إليها والإمكانيات المتاحة للاستخدام

3- **اختيار للمواجهة والتعامل مع الأزمة :-**

وتهدف هذه المرحلة إلي تحقيق ما يلي :

- تحديد مجموعة من الإجراءات الواجب اتخاذها
- تنظيم عمليات الاتصال داخل مجال الأزمة نفسه
- وقف تدهور الموقف
- تقليل الخسائر
- السيطرة علي الموقف
- توجيه الموقف إلي المسار الصحيح
- معالجة الآثار النفسية والاجتماعية الناتجة عن الأزمة
- تطوير الأداء العملي بصورة أفضل مما سبق
- استخدام أنظمة وقاية ومناعة ضد نفس النوع من الأزمات ونحن نري أنه يجب عدم الاقتصار علي أسلوب واحد في إدارة الأزمة وذلك لأن الاعتماد علي أكثر من أسلوب يعطي قدر أكبر من المرونة التي تساعد علي تحقيق الأهداف المرجوة

استراتيجيات إدارة الأزمة :-

تعد ألاستراتيجيه عنصر هام جدا من عناصر إدارة الأزمة والتي يتوقف نجاح إدارة الأزمة على حسن اختيارها بما يتناسب مع حجم وطبيعة نوع الأزمة والظروف المحيطة بها والعوامل المؤثرة عليها وكذلك مدى قدرتها على تحقيق أفضل نتائج ممكنة في معالجة واحتواء الأزمة وأثارها.

وفي هذا الصدد رصد الدكتور " عادل صادق " الاستراتيجيات الأساسية والتكتيكات المستخدمة في التعامل مع الأزمة كما رصدتها أدبيات إدارة الأزمات وذلك علي النحو التالي :-

1- **إستراتيجية العنف في التعامل مع الأزمة :-**

وتستخدم في التعامل مع الأزمات التي لا تتوفر حولها المعلومات الكافية

وأيضا في حالة انتشار الأزمة في عدة اتجاهات.

وتستخدم هذه الإستراتيجية تكتيكيين هما:

الأول : – هو التدمير الداخلي للأزمة بتحطيم المقومات والعناصر التـــي أشـــعلت الأزمة أو خلق صراع بين القوي الصناعة لها

الثاني : – هو التدمير الخارجي للأزمة عن طريق حصـــار العناصـــر المســـببة للأزمة من الخارج وتجميع القوي المعارضة الخارجية ودفعها إلي مجـــال الأزمة

2- إستراتيجية وقف النمو :-

وتهدف هذه الإستراتيجية إلي التركيز علي قبول الأمر الواقع وبذل الجهد لمنع تدهوره وتستخدم في أزمات المواجهة مع قوى ذات حجم كبير ومتشعبة وأزمـــات الرأي العام والجماهير ويركز التكتيك المستخدم في هذه الإستراتيجية علي التعامل بذكاء وحصافة مع القوي المسببة للأزمة وتلبية بعض المتطلبات وتقـــديم بعـــض التنازلات فضلا عن تقديم العون والمساعدة للقوي المعارضة للتشـــاور والتفكيـــر والتفاوض المباشر

3- إستراتيجية التجزئة :-

وتعتمد هذه الإستراتيجية علي الدراسة والتحليل للعوامـــل المكونـــة والقـــوي المؤثرة في الأزمات الكبيرة وتركز علي ضرب الروابط المجمعة للأزمة وتجزئتها ثم تحويل العناصر المتحدة إلي عناصر متعارضة ويركز التكتيك المستخدم خلالها علي خلق نوع من التعارض في المصالح بين الأجزاء الكبيرة المكونة لتحالفـــات الأزمة أو مساعدة بعض القيادات علي الظهور والصراع علي قيادة أحد الأجزاء

4- إستراتيجية إجهاض الفكر الصانع للأزمة :-

وتهدف إلي إضعاف المبادئ أو الأسس التي يقوم عليها الفكـــر الصـــانع للأزمة ويركز التكتيك المستخدم فيها علي التشكيل في العناصر المكونة للفكـــر أو

الاقتراب من بعض الفئات المرتبطة بشكل ضعيف به التحالف معها أو التضـــامن مع الفكر الذي يقود الأزمة ثم التخلي عنه وأحداث الانقسام

5- إستراتيجية دفع الأزمة لأمام :-

وتهدف إلي الإسراع بدفع القوي المشاركة في صناعة الأزمة إلي مرحلـــة متقدمة وتظهر خلافاتهم وتسرع بوجود الصراع بينهم وتصلح هذه الإســـتراتيجية عند تكتل وتضامن قوي متشابهة ومتنافرة من أجل صناعة الأزمة

ويركز التكتيك المستخدم خلال هذه الإستراتيجية علي التظاهر بعدم القـــدرة علي المقاومة أو التصرف أو تسريب معلومات خاطئة عن انهيارات حدثت نتيجة لحدوث الأزمة أو تقديم تنازلات تكتيكية لتكون مصدرا للصراع

6- إستراتيجية تغيير المسار :-

وتحاول هذه الإستراتيجية تحقيق نتائج طيبة تعويضا للخسائر التي أقررتهـــا الأزمة وذلك من خلال تغيير مسار الأزمة الطبيعي وتحويلها إلي مسارات بعيدة

ويركز التكتيك المستخدم فيها علي خلق مسارات فرعية للأزمـــة أو تصـــدير الأزمة لخارج المجال الأزموي أو استثمار نتائج الأزمة بشكلها الجديد لتعـــويض الخسائر السابقة

ويمكن الإشارة هنا إلي أنة يمكن الجمع بين أكثر من إستراتيجية فـــي أزمـــة واحدة فهناك مرونة في الاستخدام حسب نوع الأزمة وحجمها وما يتطلبه التعامـــل معها

فالإستراتيجية عبارة عن عمل متكامل يجمع بين الأنشطة والمجالات المختلفة داخل المنظمة ودمج الإدارات المختلفة بها والعمل على إشاعة مناخ مـــن التفـــاهم والتعاون بينها بشكل يتسم بالمرونة والفاعلية لترتيب أولويـــات التعامـــل وتحديـــد أفضل الأساليب للتعامل مع الأزمة .

نحو إستراتيجية منهجية لإدارة الأزمات :-

وفي هذا الصدد تقدم لنا الدكتورة " مني صلاح الدين شرف " جدول يوضح الجهود المتكاملة التي تضع لنا إستراتيجية منهجية في إدارة الأزمة على النحو التالي :-

م	الجهود المطلوب	بيان
	الجهود الإستراتيجية	
1 2		تغيرات كبيرة فى فلسفة المنظمة
3		الدمج بين إدارة الأزمات وتفوق المنظمة
4 5 6		تضمين إدارة الأزمات فى عملية التخطيط الاستراتيجي
7 8 9		إشراك إفراد خارجين فى لجنة أو وحدة إدارة الأزمات
10		تدريبات وفرق عمل لإدارة الأزمات
11		محاكاة الأزمات
		الاختلاف أو التنويع وإستراتيجية المحفظة
12	الجهود الفنية والهيكلية	إنشاء وحدة لإدارة الأزمات
		إنشاء ميزانية لإدارة الأزمات
13 14		تطوير وتغير سياسات الطوارئ ووضع دليل لها
15		استخدام الحاسب لتحديد الموارد البشرية والمنتجات والقدرات
16		إنشاء غرفة للطوارئ
17		خفض المنتجات والخدمات وأساليب الإنتاج الخطرة

18		تحسين التصميم بوجه عام وكذلك وسائل الأمان للإنتاج والمنتجات
19 20		استخدام تكنولوجيا متقدمة وأساليب وعـــم مـــن الحاسب
21 22		استخدام الخبرة والخدمات الخارجية فـــى إدارة الأزمات
23	جهـــــود التقيــــيم والتشخيص	الفحص القانوني والمالي للتهديدات والمطالب
		تعديل الغطاء التامينى
24 25		فحص التأثير البيئي مع الأخذ فـــى الاعتبـــار مقاييس الأمان
26 27		ترتيب الأنشطة الضرورية للعمليات اليومية
28		الكشف المبكر لإشـــارات التحـــذير والفحـــص الدقيق وإدارة القضايا
29 30		بحوث كشفية للإخطار غير الواضحة والمحتملة الحدوث
31 32		دراسة الأزمات الحرجة السابقة
33 34		التدريب الاعلامى في مجال إدارة الأزمات
35	جهود الاتصال	جهود أساسية في مجال العلاقات العامة
36		زيادة المعلومات للجماعات المحلية
37		زيادة العلاقات مع جماعات التدخل (الشرطة ، الإعلام
		زيادة المشاركة والتعاون مع الأطراف المعينة
		استخدام التكنولوجيا الحديثة فى الاتصالات
		تأهيل المديرين المكلفين بإدارة الأزمات

	الجهود النفسية والثقافية	زيادة العلاقات مع الجماعات النشطة تحسين درجة القبول لنذرى الأزمات زيادة المعرفة بالسلوك غير السوي زيادة الرؤيا للتأثير الانسانى للازمات لدى الموظفين تقوية الموظفين نفسيا إدارة الضغوط وإدارة القلق إعطاء أمثلة لأخطار وأزمات سابقة

سيناريوهات إدارة الأزمة

لا يستطيع احد ان ينكر أهمية وضع سيناريوهات لإدارة الأزمة فالسيناريو عبارة عن رسم مقترح لمجموعة من الإجراءات المحتملة أو البدائل الممكنة لمواجهة موقف طارئ مستخدما الأسلوب العلمي والتفكير المنجهى لأعضاء فريق الأزمة.

حيث يتم وضع عدد من التصورات المختلفة لمعرفة ما الذي يجب فعلة ومن يفعله ومن سوف يتضرر من الأزمة وما هي الإضرار المحتملة وما الموارد المتاحة وما الذي سنحتاج إليه وتلك المناقشات تعد أفضل وسيلة للتدريب على ضبط ردود الأفعال وتحديدها عند وقوع الأزمة من خلال وصف للأحداث المحتملة فى اى أزمة ومحاولة ابتكار أفكار جديدة من خلال فريق العمل فى شكل سلسلة من الخطوات التي تهدف الى التخفيف من حدة المواقف المكونة للازمة ومحاولة منعها او التعليل من أثارها .

خطوات إعداد السيناريو :

يمكن أن نعرض بعض الخطوات العامة للأعداد سيناريو جيد فيما يلى:-

1- دراسة وتحليل الأحداث المتتابعة داخل وخارج المنظمة

2- تحليل ودراسة الموقف الراهن وجمع المعلومات عنة

3- تحديد البدائل المتاحة للتنفيذ على كافة الأصعدة

4- توقع مختلف التداعيات التي يمكن أن تنجم عن الأزمة

5- التعرف على المتاح المصاحب للازمة سواء كان داخليا أو خارجيا

6- بناء مخطط أولى للسيناريو المقترح

7- طرح السيناريو المبدئي للاختيار خلال التدريب الميداني

8- تحليل وتقيم نتائج تضيق السيناريو الأولى

9- مناقشة النتائج ومعالجة نقاط الضعف

10- اعتماد الصيغة النهائية للسيناريو بموافقة جميع الأطراف

وهناك مجموعة من القواعد التي يجب مراعاتها عند إعداد السيناريو وهى :-

السياسة العامة للمنظمة أو الدولة والمجال الذي يجب ان يتحرك في اطارة فريق إدارة الأزمة حيث أن التعامل مع الأزمة يحتاج إلى رؤية واضحة للموقف العام للازمة في إطار السياسة العامة للمنظمة فقد يحتاج الأمر إلى مواجهة تصادمية مع قوى صنع الأزمة وقد يحتاج لإدارة حوار تفاوض معها وقد تفرض سياسة التعامل وإدارة الأزمة تجاهل هذه القوى مرحليا حتى تكشف النقاب عن وجهها وتوجهاتها فيسهل التعامل معها ان مراعاة السياسة العامة للمنظمة هو احد ركائز وأسس اختيار سيناريو التعامل مع الأزمة .

- مراعاة الموارد والإمكانيات المتاحة والتي يمكن توجيهها لصالح الأزمة وتشمل الإمكانات قسمين رئيسيين هما :

أ- إمكانات موارد بشرية تشمل العدد والنوعية والقدرات والحوافز والمهارات والملكات والمواهب

ب- التجهيزات التقنية والتكنولوجية وما يشمله من أدوات ومعدات يحتاج إليها فريق المواجهة الأزمة عند تصديه لتيار الأزمة

- المناخ المصاحب للازمة بمفهومة الواسع الذي يشمل إبعاد جديـدة ومضـامين سياسة واقتصادية واجتماعية وليس فقط معناه الجغرافي فإذا كان من المفروض إن يراعى سيناريو الأزمة الطبيعة الجغرافيـة لمسـرح الحـدث او الأزمـة ودراستها من كافة جوانبها ورفع خرائط واضحة بها تشمل المواقـع الطبيعـة والصناعية فعلية

  بالإضافة إلى ذلك مراعاة الظروف السياسية والاقتصادية والثقافية السائدة فـي مجتمع الأزمة

- مدى فاعلية منظمومه العمل داخل المنظمة من حيث إمكانات قيادتها وسيطرتهم ونظم الاتصال والمعلومات وإنها جميعا تعمل لتحقيق هدف واحد وهو المصلحة العامة .

- تحليل الخصوم اذا كانت الأزمة من صنع البشر فان التعامل معها يحتاج الـى معرفة هذا الخصم من حيث نوعيته وامكانياتة ومصـالحة ومجـال اهتمامـه واهدافة ويزداد الأمر صعوبة إذا كان المخطط للازمـة أو المحـرض عليهـا متخفيا

وعموما فان على مصمم سيناريو الأزمة ان يحدد بوضوح الخصم الذي يتعامـل معه مما يساعد على رسم سيناريو فعال للتعامل مع قوى صنع الأزمة والعناصـر الداعمة لها والمجتمع الذي ستنشأ فيه

ولذلك يجب ان يشتمل سيناريو ألازمة على أهم المؤشرات التي تـدل علـى الأزمة وأسباب حدوثها بالإضافة إلى تحديد أهم الإطـراف المشـاركة والمـؤثرة داخليا وخارجيا والظروف او المناخ الذي تحدث فيه الأزمة وإبعادهـا المختلفـة والبدائل المتاحة لمواجهتها والآثار المحتملة للازمـة وكيفيـة احتوائهـا وتلافـي أضرارها

وعلى هذا فعند إعداد السيناريو لابد من تحديد الأزمة الرئيسية وتحليل أسبابها وتحديدها ووضح بدائل مختلفة للتعامل معها

نموذج إعداد السيناريو :-

ويفضل الدكتور محمود رشاد الحملاوى استخدام نموذج لأعداد السيناريو حيث يعتبره من أسهل الطرق فى إعداد السيناريوهات حيث يتكون من خمس خطوات فعرضها نموذج تضيقي كما يلى:-

الأزمة الرئيسية : تسرب وقود من خزان أرضى

- **الموقف**

صف طبيعة الأزمة باختصار

- **تلوث المياه الجوفية بالوقود قد تكون الشركة س أو غيرها هى الجهة المسئولة**

- **التحليل**

صف ما الذي تعنيه الأزمة والنتائج المتربة عليها وكيف تعالجها

***إذا اتضح إننا مسئولين فسوف تهدد منظمتك**

*** إذا لم نكن مسئولين فيمكننا إبداء القلق على الجيران والاهتمام بهم وتزويدهم بزجاجات المياه**

- **الخيارات**

قم بإعداد ثلاثة خيارات على الأقل للازمة لتختار واحد من بينها للمياه وتوضيح موقف

*** البدء بحملة توزيع زجاجات للمياه للشرب على السكان المحيطين**

*** القيام بإجراء اختبارات للمياه ،وتوضيح موقف المنظمة لوسائل الإعلام**

*** لاتفعل إلا ما تفرضه عليك القوانين**

• **التوصيات**

هذا ما كنت ستفعله إذا كنت متخذ القرار

البدء بحملة توزيع زجاجات مياه الشرب على السكان المحيطين وذلك حتــى يعرفــوا أننــا مهتمين بهم ويمكنهم الاعتماد علينا

• **النتائج غير المرغوبة**

سجل الأحداث أو المشــكلة التي يمكن إن تنتج بســبب البديل الذي تقترحه

* إذا لم نكن نحن المسؤلين عن تلويث مياه الشرب ولكننا حملنا أنفسنا المسؤولية فمن المحتمل رفع دعاوى قانونية ضدنا * قد يتصور البعض إننا فعلا مسؤليين بينما الحقيقة غير ذلك

فيشتمل هذا النموذج على خمس خطوات رئيسية يمكن الاسترشاد بهــا فــى وضع سيناريوهات مختصر لإدارة الأزمة على النحو التالي :-

الأزمة الرئيسية :-

• **الموقف**

صف طبيعة الأزمة باختصار

• **التحليل**

صف م الذي تعنيه الأزمة والنتائج

• **الخيارات**

قم بإعداد ثلاثة خيارات على لأقل للازمة لتختار واحد من بينها

• التوصيات

هذا ما سوف تفعله أذا كنت

متخذا القرار

• النتائج غير المرغوب

سجل للأحداث أو المشكلة التي

يمكن ان تنتج بسبب البديل الذي تقترحه

عوامل نجاح السيناريو :-

أذا أراد مصمم السيناريو ان يضمن نجاح السيناريو الذي يقوم بوضعه فان علية مراعاة مايلى :

1- تحديد الأزمة الرئيسية بدق

2- جمع معلومات كافية عن الأزمة ومصدرها واسببها وخلفيتها وإحضارها

3- تحليل المعلومات الواردة بدقه

4- عدم رفض بديل يقترح الا بعد ثبات فشله

5- تحديد المهام والأدوار على الأفراد ومراعاة عدم الازدواج فى أداء الدور الواحد

6- التوضيح والشرح الكامل لكل جزء من أجزاء السيناريو حتى يضمن نجاح تنفيذه

7- التنسيق بين إفراد الفريقين روح العمل التعاوني الجماعي نجاح السيناريو

ومن هذا المنطلق فان أفضل سيناريو هو الذي تكون فيه المنظمة على استعداد لمواجهة الأزمة سواء فى النقاط إشارات الإنذار أو تحليها أو الاستعداد أو لمواجهة الأزمة والوقاية منها أو محاولة منع حدوثها واستخدام الموارد المتاحة (ماديا وبشريا) والاستفادة من الدروس السابقة ومعالجة سلبيتها وقوقع ردود الأفعال المختلفة والاستعداد لها ولكيفية التعامل معها فى أسرع وقت ممكن وبأ على درجة

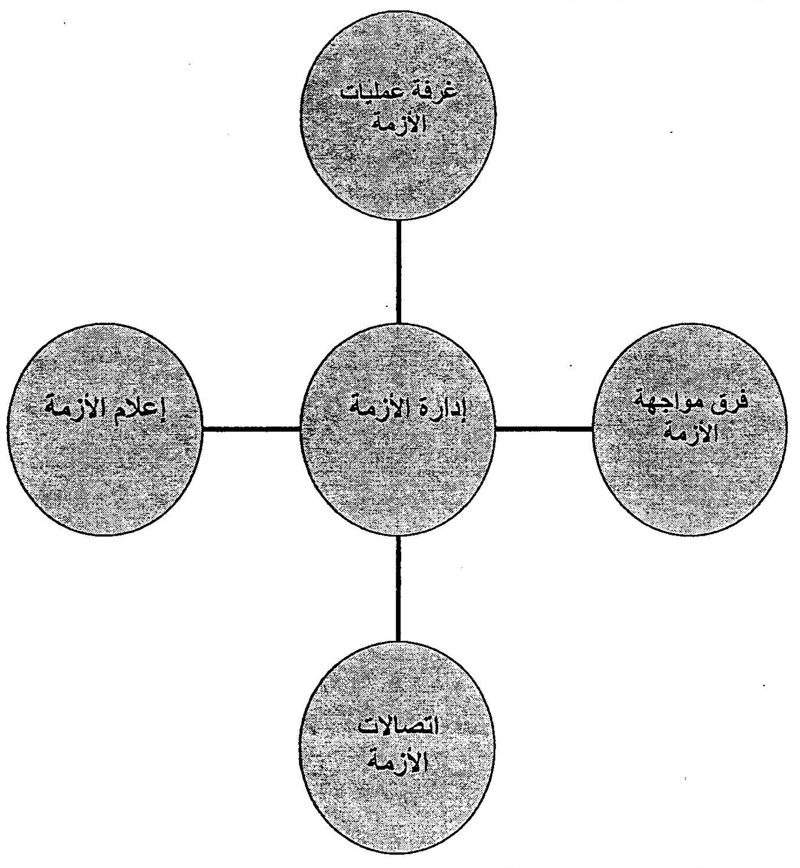
من الكفاة والدقة.

وقبل ان نختتم الحديث عن سيناريوهات أدارة الأزمات لابد ان نفـرق بـين سيناريو التدريب فسيناريو التدريب عبارة عن تطبيق محكم بماثل الأصل السـابق اعدادة تماما حيث يتعايش فيه المتدرب مع واقع وملابسات وظروف واحتمـالات الواقع الفعلي للمواقف والأحداث التي يتدرب عليها بحيث يصبح قادرا على التعامل مع هذا الموقف عند وقوعه فهو أسلوب تدريبي لرفع كفاءة الأفراد للتعامـل مـع الأزمات المختلفة

أما سيناريوهات الأزمة فهي كما سبق شرحها عبارة عن تصورات لما يجب ان يكون علية العمل في مراحله المختلفة فهي أهم عناصر خطة مواجهة الأزمـة في المؤسسات أو المنظمات المتخلفة كما أنها أداة او أسلوب تفكير علمي تخيلـي لمواجهة الأزمات المتوقعة الحدوث للتغلب على عنصر المفاجأة وضيق الوقت.

متطلبات إدارة الأزمة

يوضح الشكل التالي أهم تجهيزات او متطلبات الأزمة



أولا : غرفة عمليات إدارة الأزمة :

تحتاج كل أزمة مهما كان حجمها وأنوعها إلى غرفة عمليات لإدارتها

وهى في ابسط إشكالها عبارة عن مكان مؤثث ومجهز بوسائل اتصالات أمنة لضمان التحرك بسهولة وسريين القيادات والأعضاء داخل الفريق وخارجة تضم هذه الغرفة بجانب أجهزة الاتصال الحواسب الاليه وشبكات الانترنت لتسهيل عملية جمع البيانات وأماكن الإعداد السيناريوهات والتدريب عليها بالإضافة إلى قاعة

للمؤتمرات سواء الداخلية او لعقد مؤتمرات صحفيه او مؤتمرات مع بعض أفـــراد المنظمة بالأضافه إلى غرف للعمليات الميدانية لتحقيق الاتصال مـــع الوحـــدات الفرعية بالصوت والصورة .

هذا ويحدد الدكتور محمد صلاح سالم المواصفات الفنية لغرفة إدارة الأزمات وتجهيزاتها بما يكفل الإدارة الفعالة للأزمات فيما يلي

1- أن يتم تأمينها تأمينا كاملا بحيث يصعب اختراقها معنويا
2- أن تكون مربحه وصالحة من ناحية الحجم واستيعاب فريق العمل والتطـــوير المستقبلي
3- أن يلحق بها استراحة لأطقم العمل.
4- ان توفير لمدير الغرفة هدوء الأعصاب وحرية المنـــاورة وان تمكنـــه مـــن الرؤية الشاملة والموضوعية الصادقة
5- يمكن أن تشغل الغرفة مبني أو جزء من مبني ثابت
6- أن يتم تجهيزها تجهيزا خاصا بوسائل الاتصال المختلفة بما يـــؤمن تحقيـــق اتصال فعال ومستقر ومستمر على المستويات المختلفة وعلى أعلي مستوى
7- تزود بالشاشات وأجهزة الإيضاح المناسبة والحاسبات الإلكترونية والـــدوائر التليفزيونية وكاميرات الفيديو .
8- دولاب شانون لحفظ الوثائق العادية وخزنه حديدية للوثائق ذات درجة السرية وأماكن لتعليق الخرائط والوثائق والكروكيات
9- خرائط التخطيط العمراني والتحليل البيئي والديموجرافي .
10- خرائط الكترونية (مساحيه – جغرافيه – زمنيه) للرصد والتتابع للمســـاعدة في استخدام سيناريوهات الحركة .
11- الدراسات والتقارير الأهمية
12- خريطة الجريمة مع ملاحظة تحديثها على أخر موقف
13- خطة الإدارة لمركز المدينة / الحي

14- الخطة ألاستراتيجيه للعمليات
15- السجلات والتقارير التي تنظم العمل والخدمة بين أطقم العمل .
16- ويمكن إضافة عنصر عمليات متحرك أو أكثر مزود بكافه الوسائل (جهاز حاسب ، وسائل اتصال ، مراقبه وتصنت – تشويش – تشفير) وتدفع في موقع الجدث ويكون تدخلها وإدارتها مبنيا على المعرفة والواقعية .
17- برامج التدريب لأطقم العمل بالغرفة

ثانيا فرق مواجهة الأزمة :-

سبقت الإشارة إلى فريق إدارة الأزمات ومكوناته ومواصفاته في موضع متقدم من البحث ولكننا هنا نؤكد ان تكوين فريق الأزمة يختلف من منظمة إلى أخري وفقا لحجم المنظمة ونوع الأزمة وحجمها

كما يضم فريق الأزمة إضافة إلى الأعضاء السابق ذكرهم من المنظمة ، والقيادات العليا الوسطي ، ومديري الإدارات المختلفة ومسئول العلاقات العامة ، يضاف غليهم مستشار قانوني ومسئول إعلام ومستشار مالي ، وخبراء فنيون في مجال الأزمة وخبير في الاتصال أضافه إلى مالك المنظمة أو رئيس مجلس إدارتها وفرق مواجهة الأزمة تختلف عن فريق مواجهة الأزمة في ضرورة تدريبها على التعامل الميداني مع الأزمة لذلك كثيرا ما يطلق عليها فرق المهام الأزموية .

لذلك تزيد هذه الفرق في إعدادها عن فريق إدارة الأزمة في التأكيد على ضرورة اكتساب عدد من المهارات والقدرات الخاصة التي تتأتي من خلال زيادة التدريب على البرامج المختلفة التي تؤهلها للتفاعل المباشر مع الأزمة في ارض الواقع العملي.

من هنا يجب ان تكتسب هذه الفرق كل جديد في علم إدارة الأزمات وان تخضع للتدريب المستمر لزيادة مهاراتها وكفأتها بالتعاون مع فريق إدارة الأزمة والتنسيق معه والتدريب المستمر على تنفيذ سيناريوهات إدارة الأزمة وبدائلها المختلفة.

ويجب أن تكون فرق إدارة الأزمة لديها عدة قدرات أهمها :-

1- القدرة على التكيف السريع مع الأحداث.
2- القدرة على التكيف السريع مع التغير في المعلومات
3- القدرة على التكيف السريع مع التغير في التقديرات
4- القدرة على التكيف السريع مع التغير في القرارات
5- القدرة على التكيف السريع مع التغير في السيناريوهات الموضوعة
6- القدرة على التكيف السريع مع التغير في النتائج
7- القدرة على استيعاب عنصر المفاجأة
8- القدرة على التحرك السريع في موقع الإحداث

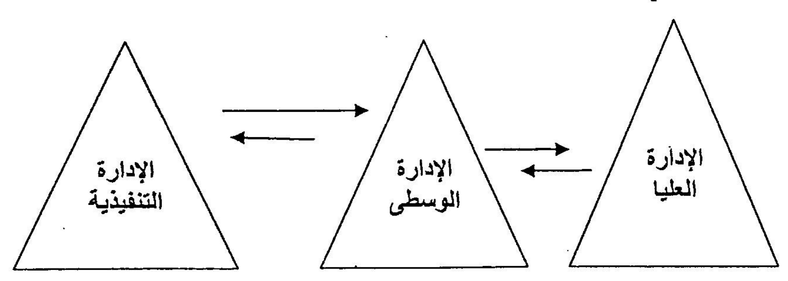
ثالثا نظم الاتصال المستخدمة في إدارة الأزمة :-

يتوقف نجاح إدارة الأزمة على وجود نظام فعال للاتصالات داخل وحدة إدارة الأزمة لكافه مراحلها وعناصرها ومستوياتها الإدارية المختلفة لذلك يجب التأكد من فاعلية نظام الاتصال المستخدمة كل فترة .

وعلي ذلك لابد من توفير جميع أدوات الاتصال الفعالة داخل غرفة عمليات الأزمة وخارجها بما يربطها بهذه الغرفة بشكل فوري لما يحدث في مواقع الأزمة فقد يكون هناك عربات متنقلة مجهزة تنتقل إلى موقع الأحداث لتبقي متخذي القرار على علم بما حدث في موقع الأحداث .

وقد أحدث التقدم التكنولوجي في الوقت الراهن طفرة كبيرة في هذا المجال فأصبح هناك وسائل الاتصال التي تعمل بأجهزة الليزر لنقل الصور المرئية والسمعية عبر الموانع التقليدية وغير التقليدية ولمسافات طويلة ، كما آن هناك وسائل الاتصال السلكية واللاسلكية أضافه إلى الانترنت الذي يربط شبكات المعلومات ببعضها من خلال أجهزة الكمبيوتر ، وكذلك وسائل الرصد والتتبع وكميرات التصوير الخفية ووسائل التصنت وغيرها .

وتعمل نظم الاتصال المختلفة في إدارة الأزمات على ربط المستويات الإدارية ببعضها كما يلي:-

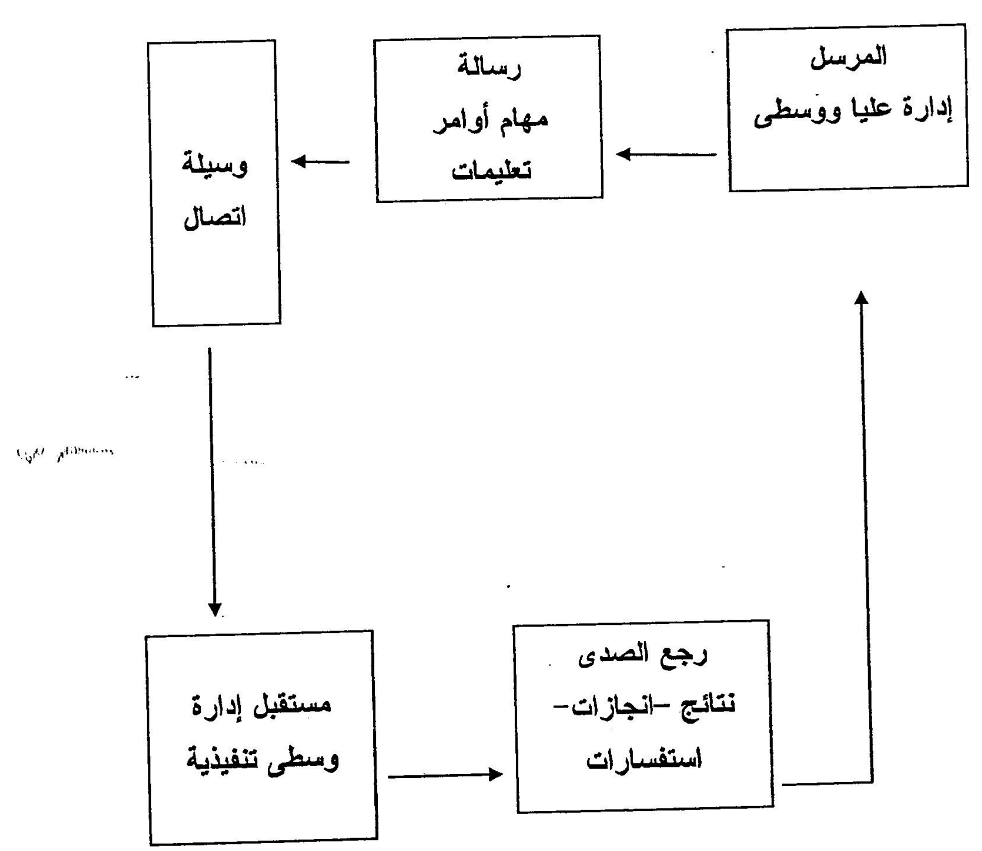


شكل يوضح نظم الاتصال فى الازمة

حيث تحمل الأوامر والتوجيهات والتعليمات من الإدارة العليـا إلـى الإدارة الوسطي التي تحملها للمستويات الأقل كل حسب اختصاصه ثم نأتي عمليه تـدفق البيانات من الإدارة ألصغري على المستويات الإدارية العلي لبيان ما تم إنجازه وما يستفسر عنه .

وهكذا فهي عملية تدفق عكس من أعلي إلى أسفل والعكس من أسـفل إلـى أعلي وذلك في مرونة ويسر لتحقيق أعلي درجة من ألدقه في تنفيذ العمال والمهام وقت الأزمة

ويتكون نظام الاتصال في إدارة الأزمة من عدة عناصر نوضحها في الشكل الآتي :-



فالمرسل والمستقبل في هذا النموذج في علاقة تبادلية وتدفق المعلومات عبر المخطط وتحمل الرسالة المهام والأدوار المختلفة والتي يجب إن تكون واضحة ومفهومة حتي يمكن تنفيذها والوسيلة التي تم من خلالها نقل الرسالة مع ضرورة تأمينها في حالة المعلومات السرية وقد يتم ذلك من خلال استخدام شفرة معينه الكترونية أو غير الكترونية وتكون معروفه.فقط لفريق العمل أو من خلال

استخدام أجهزة معينة للتشويش او غيرها من التقنيات التكنولوجية الحديثـة التـي أصبحت في متناول كثير من المؤسسات والدول .

وبعد وصول الرسالة يقوم أعضاء الفريق بتنفيذها دون قصـور أو أخطـاء ويساعد في ذلك السيناريوهات الموضوعة في مراحل سابقة و التي تـم تـدريبهم عليها من قبل بدقة ومهارة وسرعة في الأداء ثم يتم إرسال كل نتـائج وتقـارير الأداء والانجازات التي تم تحقيقها إلى المديرين لتقيم ومتابعه سير العمل وتطوراته وهكذا .

رابعا الإمكانيات والموارد المالية

وهنا يجب على كل منظمه أو مؤسسه أن تعمل على توفير موارد مالية ضمن مخصصات سنوية تستخدم في تمويل كافة أنشطة وحدة إدارة الأزمـات وتـؤمن احتياجاتها سواء كانت مادية او تقنية او دعم فني او غيرها من الأشياء التـي قـد تحتاجها الوحدة او احد فروعها المختلفة والتي يمكن ان تشمل على سبيل المثال ما يلي :-

- البحوث والدراسات التحليلية
- التدريب على سيناريوهات الأزمة
- الأجهزة التكنولوجية المستخدمة
- وسائل النقل المستخدمة
- نفقات الصيانة المستمرة
- خبراء التدريب والمستشارين المتضامنين
- مرتبات أعضاء فريق الأزمة ومكافأتهم
- تكاليف أخري

والواقع ان كثير من المنظمات تهمل هذا البند في مميزاتها تمام وهو نوع من التفكير قصير النظر الذي لا تحمد عواقبه في حالة وقوع الأزمة وهو وقت لا ينفع الندم كما يقال.

لذلك يجب على كل منظمه أن تضع ميزانيه خاصة لوحـدة إدارة الأزمـات وان تنفق على البحث والتدريب في هذا المجال الهام فنحن كما سـبقت الإشـارة تعيش في عالم ملئ بالأزمات لذلك فالاستعداد لها يحافظ على حياة وسمعة وكيـان المؤسسة داخل السوق .

خامسا إعلام الأزمات

يعتبر الإعلام بوسائله المختلفة أده هامة من أدوات إدارة الأزمة وإذا كان دور الأعلام في الظروف العادية هو تغطيه الأحداث اليومية والأخبار والتثقيف والترقية والتعليم والإعلان والتوعية بالمخاطر والتهديدات المحتملة والقائمة .

أما في وقت الأزمات فإن هذا الدور يتضاعف حيث يهرع الناس إلى وسـائل الإعلام للتعرف على مجريات الأحداث وتداعياتها وتطوراتها والأدوار المختلفـة لأطراف الأزمة .

فقد يكون تأثير وسائل الأعلام في إدارة الأزمة إيجابي وذلك من خلال نوعية الجماهير ومدهم بالمعلومات في أوقتها بشكل يعمل على خلق انطباع إيجابي لديهم لحشد كافة الجهود لمواجهة الأزمة كل ذلك في إطار تقديم الحقائق وعدم محاولـة خداع الجماهير

وقد يكون هذا التأثير سلبي خاصة عندما يحدث تعتيم على الأحداث والأخبار لأي عرض ما سواء كان هذا التعتيم كلي او جزئي فهذا يعمل على أثارة الشكوك كما يعطي فرصه جيدة لإطلاق الشائعات .

وللإعلام في إدارة الأزمة أهميه مزدوجة الإبعاد فله جانب اخبارى يعمل على إحاطة الجماهير بإخبار الأزمة وما وصلت إليه والنتائج المترتبة عليها والجهـود المبذولة للتصدي لها ومدى نجاحها في أسرع وقت ممكن .

أما الجانب الأخر فهو جانب توجيهي وهو أهم جانب خاصة بالنسبة لـلإدارة الأزمة والتي تحتاج أي حشد كافه القوى المحيطة والمتصلة والمرتبطة بالأزمـة التي تساعد على علاجها وتلاقي أثارها وسوف يتم الحديث بالتفصيل عن الإعلام وإدارة الأزمات في الفصل القادم

إدارة مجتمع الأزمة:-

توجد علاقة تأثير متبادل بين إدارة الأزمة والمجتمع فأزمة التي تظهر داخل الدولة على المستوى العام أو الجزئي تؤثر بشكل أو بأخر في امن وسلامة المجتمع

وعلى الرغم من أن الأزمة وليدة مجتمعها فإن لها تأثير قوى على هذا المجتمع كما أن للمجتمع أيضا تأثير على الأزمة من خلال رفضه لها أو مقاومتها أو قبولها والضعف أمامها وبالطبع يختلف مستوى تهديد الأزمة للمجتمع بحسب طبيعة ونوع الأزمة والأبعاد المرتبطة بها .

وكما سبقت الإشارة فإن إدارة الأزمة تحتاج إلى حشد كافه الطاقات والجهود الممكنة لمواجهتها فكلما كان المجتمع معارضا لقوى الأزمة كلما كان من السهل التعامل معها ووقف تطورها واحتواء أثارها وأضرارها فقوة المجتمع في مواجهة الأزمات لا يمكن إنكارها.

لذلك فإن مدير الأزمة يجب عليه محاولة إدارة المجتمع لصالح معالجة الأزمة

وذلك من خلال تركيزه على الإدارة الخيوية لأفراد المجتمع نحو التغلب على الأزمة مستغلا إرادة حب البقاء وقبول التحدي والإصرار للتغلب على الأزمة ومعالجة آثارها الواقعة والمحتملة المجتمع يحركهم وقت الأزمة عدة عوامل من أهمها الشعور بالقلق والتوتر وعدم الاستقرار الناجم عن الشعور بالخطر غير المحدد والمبهم، فالناس تخاف ما تجهله أكثر مما تعمله لذلك تتكون لديهم قناعه بضرورة إنقاذ المجتمع من الأزمة التي قد تعصف به وبآمنة واستقراره وبذلك يستفاد من موقف الأزمة في زيادة تلاحم وتماسك أفراد وقوى المجتمع نحو ما يحقق للمجتمع أمنه واستقراره.

ويستخدم في إدارة الأزمات داخل مجتمع معين مجموعه من المبادئ العلمية الإدارية المحددة القائمة على معرفه كاملة بسلسلة من الوسائل والنهايات وامتداد حلقات السلسة والعلاقة بينها والتي تضيفها محدودات وقوى الأزمة في المجتمع وأهمية التعامل مع الأزمة وفقا للمصالح العليا للمجتمع سواء في إطاره العام الكلي أو في نطاق شرائحه المختلفة التي ينقسم إليها وما يجري من تفاعل داخل كل طبقه

من طبقات المجتمع ثم علاقة هذه الطبقة مع غيرها من الطبقات في ظل ضـــغوط الأزمة ، ومقدار التفاعل القائم سلبا وإيجابيا وتأثير هذا كله على تيار الأزمة ، أو مدى تأثير الأزمة عليها، فالأزمة تيار فاعل ومفعول به وهو تيـــار كثيـــف وفـــي الوقت ذاته تيار يحتاج التعامل معه بسرعة ودقة وفاعليه

ومن هذا المنطلق نؤكد على علاقة التأثير والتأثر بين الأزمة والمجتمع فهيكل القيم والنسيج الاجتماعي بما يشمله من طبقات وفئات وعناصر وأفـــراد وهيئـــات ومؤسسات وعادات وتقاليد تأثر بالأزمة خاصة إذا كانت كليه ذات تأثير اجتماعي قوى كما يؤثر على الأزمة نفسها بإحدى الصور الآتية :-

1- رفض الأزمة ومقاومتها

2- تحدى الأزمة للقضاء عليها

3- الخوف الانكماش

4- الشعور بالعجز عن مواجهة الأزمة

5- التماسك والتضامن مع باقي الأفراد لمواجهة الأزمة

لذلك فإن أفراد المجتمع يتقسمون إلى نوعين عند إدارة الأزمة :-

النوع الأول :-

وهو النوع الذي يري ضرورة التعاون مع بعضه لمواجهة الأزمة وتخلـــيص المجتمع منها ومعالجة آثارها

النوع الثاني :-

وهم الأفراد الذين أصيبوا بالإحباط والفشل وعدم الرغبة في مواجهة المواقف والاستسلام للوضع الذي وصلت إليه وهم عبئ على عملية الإدارة التـــي تحـــاول دفعهم إلى اتخاذ أي خطي إيجابيه

وهناك بعض الأفراد الذين يقعون في حالة وسط بين النوعية الســـابقين فهـــو يري ضرورة في المواجهة ولكنه لا يشارك بل يقف متفرج ساكن في مكانه .

متطلبات الإدارة الناجحة لمجتمع الأزمة

_هناك عدة عناصر يجب توفرها من أهمها:-

1- العمل على زيادة تلاحم المجتمع وارتباطه وتماسكه
2- تقوية العلاقات الايجابية والتشابك والاعتمادية المتبادلة
3- دعم وتقوية الإدارة الحيوية لدى الأفراد لمواجهة الأزمة
4- تشجيع وتحسين الأداء المتميز في مواجهة الأزمة
5- استخدام إدارة حسب البقاء
6- تقوية الرغبة في قبول تحدى الأزمة ورفضها
7- مواجهة التهديدات والمخاطر الحالية والمحتملة
8- التعاون لمعالجة الخسائر ومحاولة تعويضها
9- الإصرار على الاستمرار حتى يعود التوازن مرة أخري
10- تقيم التجربة والاستفادة منها

عوامل النجاح في إدارة الأزمات :-

يؤكد الدكتور محمد شومان على أن الرصد العلمي الدقيق لعوامل النجاح في إدارة الأزمة يجب أن يركز على أهم العوامل ذات الصلة المباشرة بوقف الأزمة وبالمراحل المختلفة لتطورها وفي هذا الإطار يركز على العوامل التالية وهى :-

1- الوقت :-

حيث أن عنصر الوقت أحداهم المتغيرات الحاكمة في إدارة الأزمات فالوقت هو العنصر الوحيد إلي تشكل قدرته خطرا بالغا على إدراك الأزمة وعلى عملية التعامل معها إذا أن عامل السرعة مطلوب لاستيعاب الأزمة والتفكير في البدائل واتخاذ القرارات المناسبة ، والسرعة في تحريك فريق إدارة الأزمات والقيام بالعمليات الواجبة لاحتواء الأضرار أو الحد منها واستعادة نشاط المنظمة مرة أخرى

2- توفير المعلومات والبيانات :-

تلك الخاصة بكافه أنشطة المنظمة ، بكافة الأزمات والمخاطر التي قد تتعرض لها وآثار وتداعيات ذلك على مجمل أنشطتها ، ومواقف الأطراف المختلفة من كل

أزمة او خطر محتمل ، فالمؤكد أن المعلومات هي المدخل الطبيعي لعملية اتخاذ القرار في مراحل الأزمة المختلفة كما أنها الأساس لوضع البدائل والاختيار بينها .

3- توفير نظم إنذار مبكر

بحيث تتسم بالكفأة والدقة والقدرة على رصد علامات الخطر وتفسيرها وتوصيل هذه الإشارات إلى متخذي القرار ويمكن تعريف نظم الإنذار المبكر بأنها أدوات تعطي علامات مسبقة لاحتمالية حدوث خلل ما يمكن من خلالها التعرف على إبعاد موقف ما قبل تدهوره وتحوله إلى أزمة تمثل مصدرا للخطر على المنظمة

4- الاستعداد الدائم لمواجهة الأزمات

وهي تعني تطوير القدرات العملية لمنع أو مواجهة الأزمات ، ومراجعة الاجراءت الوقائية ووضع الخطط وتدريب الأفراد على الأدوار المختلفة مهم أثناء مواجهة الأزمات .

5- القدرة على حشد وتعبئة الموارد المتاحة :-

مع تعظيم الشعور المشترك بين أعضاء المنظمة أو المجتمع بالمخاطر التي تطرحها الأزمة وبالتالي شحن الطاقات من أجل مواجهة الأزمة والحفاظ على الحياة

6- توفير نظام اتصال يتسم بالكفاءة والفاعلية :-

حيث أثبتت الدراسات والبحوث والدروس المستفادة من إدارة أزمات وكوارث عديدة أن الاتصالات الأزمة تلعب دورا بالغ الأهمية في سرعة وتدفق المعلومات والآراء داخل المنظمة وبين المنظمة والعالم الخارجي ويقدر سرعة ووفرة المعلومات بقدر نجاح الإدارة في حشد وتعبئة الموارد و طاقات أفراد المنظمة ، ومواجهة الشائعات وكسب الجماهير الخارجية التي تتعامل مع المنظمة ، علاوة على كسب الرأي العام أو علي الأقل تحييده

تمهيد:-

سبحان الله قرآننا فيه كل ما يحتاج إليه الإنسان من أمور الدنيا والآخرة ﴿ لَقَدْ كَانَ فِي قَصَصِهِمْ عِبْرَةٌ لِّأُولِي الْأَلْبَابِ مَا كَانَ حَدِيثًا يُفْتَرَىٰ وَلَٰكِن تَصْدِيقَ الَّذِي بَيْنَ يَدَيْهِ وَتَفْصِيلَ كُلِّ شَيْءٍ وَهُدًى وَرَحْمَةً لِّقَوْمٍ يُؤْمِنُونَ ﴿١١١﴾ ﴾ يوسف :111

يعيش المسلمون هذه الأيام في أماكن شتى أيامًا عصيبة، ومصائب كبيرة، فما أن يندمل جرح من جسد الأمة الإسلامية إلا وتُصاب بجرح آخر قد يكون أعظم مما سبق.

فنحن نعيش في عصر ملئ بالأزمات والكوارث والصراعات مع هذه الأزمات والأحداث العظيمة كان لابد لنا من الرجوع إلى كتاب الله وسنة نبيه المصطفى علية السلام.

فكما يقول أمير المؤمنين علي رضي الله عنة (إن المسلمين يعرضون عن القرآن فيعرض الله عنهم، ثم يرجعون إلى القرآن فيرجع الله إليهم)

كيف يواجه المسلم الأزمة؟

ونذكر فيما يلي بعض المعالم والوقفات الهامة ، لعلّها تكون عونًا لنا في الصبر والقدرة على مواجهة الأزمات و رفع الغمّة بإذن الله. ومن أهم هذه المعالم ما يلي:

أولا:- أن يعلم المؤمن أن كل ما يحصل في هذا الكون من حوادث وصراعات فهو بقضاء الله وقدره وبعلمه وإرادته ومشيئته لا يخرج شيء من ذلك، كما قال سبحانه: ﴿ إِنَّا كُلَّ شَيْءٍ خَلَقْنَاهُ بِقَدَرٍ ﴿٤٩﴾ ﴾ [قمر:49].

وأنه سبحانه قدّر ذلك قبل أن يخلق السماوات والأرض بخمسين ألف سنة، فلن تموت نفسٌ قبل أجلها المحدد لها.

كما في حديث عبد الله بن عمرو بن العاص رضي الله عنهما قال: سمعت رسول الله صلى الله عليه وسلم يقول: "كتب الله مقادير الخلائق قبل أن يخلق السماوات والأرض بخمسين ألف سنة"، فإذا علم المؤمن ذلك وآمن به انشرحت نفسه ولم يجزع أو يتسخط، ورضي بقضاء الله وقدره، وانشغل بعبادة ربه وتحصيل معاشه بنفس مطمئنة.

عكس من لم يؤمن بذلك فتجد الهلع والخوف قد استولى على قلبه فلا يجد للحياة طعمًا، بل يصل به الأمر إلى الوفاة أو محاولة قتل النفس للتخلص من الحالة التي يعيشها.

ثانيا:- أن الصراع والاختلاف سُنّة ربّانية ماضية. وهذا الصراع قد يكون بين أهل الحق وأهل الباطل، وهو صراع دائم ومستمر، ولن ينتهي إلا عندما يترك أهل الإسلام دينهم كما قال سبحانه: { وَلَا يَزَالُونَ يُقَٰتِلُونَكُمْ حَتَّىٰ يَرُدُّوكُمْ عَن دِينِكُمْ } [البقرة: 217].

كما قد يكون الصراع – أيضًا – بين أهل الحق أنفسهم، أو بين أهل الباطل أنفسهم؛ نتيجة الاختلاف في المواقف أو الأطماع.

والله سبحانه قد يولّي بعض الظالمين بعضًا، ويكون في ذلك الخير والفرج للمؤمنين كما قال سبحانه: {وَكَذَٰلِكَ نُوَلِّي بَعْضَ ٱلظَّٰلِمِينَ بَعْضًۢا بِمَا كَانُوا۟ يَكْسِبُونَ ﴿١٢٩﴾} [الأنعام:129].

ولهذا ينبغي على المؤمن أن لا يستغرب حدوث مثل هذه الصراعات والأزمات التي تحدث اليوم، بل يؤم أنها سُنّة جارية.

ثالثا:-إن أفضل ما يعين المؤمن على الثبات والصبر ويقوي قلبه وقت الفتن والأزمات والكوارث بعد التوكل على الله سبحانه **الأعمالُ الصالحة**؛ من دعاء وذكر وصلاة وصيام وصدقة وغيرها، فإن الأعمال الصالحة غذاء القلب، ومادة قوته، كما أن الطعام والشراب غذاء الجسم ومادة قوته.

وكان نبينا محمد صلى الله عليه وسلم إذا حَزَبَهُ أمرٌ فزع إلى الصلاة، وقد أمر الله سبحانه وتعالى بالاستعانة بالصلاة في سائر الأحوال {يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ ٱسْتَعِينُواْ بِٱلصَّبْرِ وَٱلصَّلَوٰةِ ۚ إِنَّ ٱللَّهَ مَعَ ٱلصَّٰبِرِينَ ﴿١٥٣﴾} [البقرة:153].

رابعا:- أن ما أصاب المؤمنين من قهر وتسلُّط الأعداء عليهم وتقتيلهم وهدم بيوتهم واستباحة أموالهم وأنفسهم، كما قال سبحانه: {وَمَآ أَصَٰبَكُم مِّن مُّصِيبَةٍ فَبِمَا كَسَبَتْ أَيْدِيكُمْ وَيَعْفُواْ عَن كَثِيرٍ ﴿٣٠﴾} [الشورى: 30].

وإذا كان الصحابة رضي الله عنهم لما هُزموا في معركة أحد مع رسول الله صلى الله عليه وسلم تساءلوا فيما بينهم عن سبب الهزيمة فأنزل الله سبحانه قوله: {أَوَلَمَّآ أَصَٰبَتْكُم مُّصِيبَةٌ قَدْ أَصَبْتُم مِّثْلَيْهَا قُلْتُمْ أَنَّىٰ هَٰذَا ۖ قُلْ هُوَ مِنْ عِندِ أَنفُسِكُمْ ۗ ﴿١٦٥﴾} [آل عمران:165].

وكان الذنب الذي بسببه هُزموا هو مخالفة الرُّماة لأمر رسول الله صلى الله عليه وسلم ونزولهم من الجبل...

فعلينا أن نحذر من الذنوب والمعاصي، فهي سبب الهزيمة والضعف والوهن، ولن ننتصر على عدونا الخارجي إلا إذا انتصرنا على عدونا الداخلي، وغيَّرنا من أنفسنا وأقبلنا على طاعة ربنا {إِنَّ اللَّهَ لا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ} [الرعد: 11].

خامسا:- من أعظم ما يجب على المؤمن التوكلُ على الله في الرخاء والشدة، واللُّجوء إليه عند المحن والأزمات، وطلب الفرج منه، فهو الناصر والمعين {وَمَنْ يَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ فَهُوَ حَسْبُهُ} [الطلاق: 3]، والثقة بنصره وعدم الخوف من كثرة العدو وقوته {ٱلَّذِينَ قَالَ لَهُمُ ٱلنَّاسُ إِنَّ ٱلنَّاسَ قَدْ جَمَعُواْ لَكُمْ فَٱخْشَوْهُمْ فَزَادَهُمْ إِيمَٰنًا وَقَالُواْ حَسْبُنَا ٱللَّهُ وَنِعْمَ ٱلْوَكِيلُ ﴿١٧٣﴾ فَٱنقَلَبُواْ بِنِعْمَةٍ مِّنَ ٱللَّهِ

وَفَضْلٍ لَّمْ يَمْسَسْهُمْ سُوٓءٌ وَٱتَّبَعُواْ رِضْوَٰنَ ٱللَّهِ ۗ وَٱللَّهُ ذُو فَضْلٍ عَظِيمٍ ﴿١٧٤﴾}
[آل عمران:173، 174].

ولنا في سيرة رسول الله صلى الله عليه وسلم خير برهان، فهو لم ينتصر في معاركه الكثيرة مع الكفار بكثرة جيشه وأسلحته. ومن كان الله معه فليبشر بالنصر والتمكين {إِنَّ اللَّهَ مَعَ الَّذِينَ اتَّقَوْا وَالَّذِينَ هُمْ مُحْسِنُونَ} [النحل:128].

سادسا:-أن النفس البشرية جُبلت على حب الحياة وكراهية الموت والقتل، وهذا لا تثريب فيه على الشخص، ولكن إذا وقعت الكوارث والأزمات والحروب فعلى المؤمن أن لا يجزع من ذلك ويعترض على قضاء الله وقدره، فقد يكون في باطن ذلك الخيرُ والفرج وبداية النصر، وقد لا ندرك ولا نعلم هذا الخير؛ لقصورنا البشري كما قال سبحانه: {كُتِبَ عَلَيْكُمُ ٱلْقِتَالُ وَهُوَ كُرْهٌ لَّكُمْ ۖ وَعَسَىٰٓ أَن تَكْرَهُواْ شَيْـًٔا وَهُوَ خَيْرٌ لَّكُمْ ۖ وَعَسَىٰٓ أَن تُحِبُّواْ شَيْـًٔا وَهُوَ شَرٌّ لَّكُمْ ۗ وَٱللَّهُ يَعْلَمُ وَأَنتُمْ لَا تَعْلَمُونَ ﴿٢١٦﴾} [البقرة:216].

سابعا:-إن أعظم فرصة للعاملين بحقل التربية والتعليم اغتنامُ أوقات الأزمات والكوارث والحوادث لنشر رسالتهم في المجتمع، فإن النفوس يومئذ أقرب ما تكون إلى الخير وتحتاج إلى من ينير لها الطريق، وأن يقوم المربّي والمعلم بربط ما يقع ويحدث بالسنن الإلهية الكونية.

والنبي صلى الله عليه وسلم كان في أشدّ الظروف بل في أعظم مصيبة يُصاب بها أهل الإسلام، وهي قرب مفارقته صلى الله عليه وسلم للدنيا ومع ذلك لم يمنعه من القيام بالدعوة إلى الله، حيث كان يقول وهو يعالج سكرات الموت: "الصلاةَ الصلاةَ وما ملكت أيمانكم

ثامنا:- ضرورة التنبه إلى أنة في زمن اللازمات والكوارث والأحداث العصيبة يروج سوق الشائعات والأخبار الكاذبة ، و التي تتعلق بها الجماهير من دون أن تتثبّت من صحتها .

إن الإشاعة ونقل الأخبار بمجرد سماعها وعدم التثبّت منها قد يترتب على ذلك عواقب وخيمة في المجتمع واضطراب للأمن وخلل في الاقتصاد، وهذا أمر مُشاه معلوم، ويكفي لبيان أثر ذلك مثال واحد حدث زمن النبي صلى الله عليه وسلم عندما أُشيع خبر مقتله صلى الله عليه وسلم في غزوة أحد، فكان من أثر ذلك أن قعد بعض الصحابة رضي الله عنهم عن القتال.

والإسلام جعل منهجًا واضحًا عند سماع الأخبار ونقلها، وهو التثبت والتبيين منها، بل جعل من يحدّث بكل ما سمع كذابًا، كما في حديث أبي هريرة رضي الله عنه أن النبي صلى الله عليه وسلم قال: "كفى بالمرء كذبًا أن يحدث بكل ما سمع"

وهذا المنهج لا يتغير سواء حال السّلم أو الحرب في الأزمة أو الرخاء، بل إنه ليتأكد حال الحرب والأزمات والكوارث حفاظا على أمن المجتمع وسلامته. وسوف نتناول هذه الجزئية الخاصة بمعالجة القران للشائعات وقت الأزمات بالتفصيل في موقع متقدم من البحث.

هذا وقد عالج الإسلام العديد من الأزمات وجدير بالذكر أنة في كثير من آيات القرآن الحكيم ما يوجب عدم هذه الأزمات إذا تمسك المسلمون بالعمل بها.

نماذج لمعالجة القران لبعض الأزمات

فالقرآن جاء بالدفع قبل الرفع، وللمثال على ذلك نذكر على سبيل المثال لا الحصر معالجة القران لبعض الأزمات وهى :

- أزمة الأخلاق :

وبترك الاقتداء بقوله سبحانه : (وإنك لعلى خلق عظيم) حدثت (أزمة سوء الأخلاق) والتي انتشرت بكثرة في العصر الحالي..

حيث ترك المسلمون العمل بقول القرآن الحكيم : (لقد كان لكم في رسول الله أسوة حسنة) بعد أن كان الرسول (ص) على خلق عظيم، وبعد أن قال الله سبحانه وتعالى في حقه :

(فبما رحمة من الله لنت لهم ولو كنت فظاً غليظ القلب لانفضوا من حولك).

وبترك هذه القدوة الحسنة والنموذج الاخلاقى الأمثل ضاعت الأخلاق الحميدة والقيم والمثل العليا في المجتمع.

- **الأزمة الأسرية:-**

هذا وقد انتشر هذا النوع من الأزمات بترك قوله سبحانه : (هنّ لباس لكم وأنتم لباس لهنّ).

وقوله تعالى : (وقد أفضى بعضكم إلى بعض).

وقوله سبحانه : (وإن خفتم شقاق بينهما فابعثوا حكماً من أهله وحكما من أهلها إن يريدا إصلاحاً يوفق الله بينهما).

وبسبب ترك هذا المنهج وهذه الآيات زادت وانتشرت أزمة الطلاق و العديد من المشاكل الأسرية.

- **أزمة البطالة :**

وقد انتشرت البطالة بترك قوله سبحانه : (وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون).

وسائر الآيات المرتبطة بالتجارة والبيع وتحليل البيع وتحريم الربا وغيرها من الآيات التي تحث على أهمية وقيمة العمل، حصلت (أزمة البطالة)

- **أزمة التضخم :**

وهذه الأزمة نشأت من ترك المسلمين قوله سبحانه : (لا تَظلمون ولا تُظلمون) وغيرها من الآيات الدالة على العدل والقسط وما أشبه ذلك.

- **أزمة القروض :**

وظهرت هذه الأزمة بترك قوله سبحانه : (لا تأكلوا الربا أضعافاً مضاعفة).

وقوله تعالى : (الذين يأكلون الربا لا يقومون إلا كما يقوم الذي يتخبطه الشيطان من المس).

وقوله سبحانه : (يمحق الله الربا ويربي الصدقات).

وما أشبه ذلك حصلت (أزمة القروض) التي ينوء المجتمع تحتهـــا ولا يجــد علاجاً لأدائها.

- **أزمة انتشار الأمراض :**

وتزداد عندما يترك المسلمين قوله سبحانه : (كلوا واشربوا ولا تسرفوا) فإنه لا يجوز الأكل والشرب إلى حد الإسراف، وكلا الأمرين واضح.

وبتركهم قوله تعالى : (وإذا مرضت فهو يشفين) حيث أن الشفاء يعتمد علـــى أمرين

الدواء والدعاء.. وقد ترك المسلمون – النادر من النادر –، وشفاء أمراضهم، ومرضاهم.

وكذلك تركوا قوله سبحانه : (ثم أتبع سبباً) مما يدل على أن كل شـــيء لـــه سبب..

فالمرض له سبب، ولابد من معالجة السبب حتى يزول المسبِّب.

ولذا نشأت (أزمة الأمراض).

نماذج تطبيقية

هذا وقد أشار القرآن الكريم في أكثر مـــن موضـــع للازمـــات والكـــوارث والابتلات وكيفية مواجهتها وعلاجها بل ووضع لكل أزمة منهج متكامل للمواجهة والعلاج في أكثر من موضع ،وذلك لإعطاء العبرة والعظة للناس جميعا.

ونذكر منها علي سبيل المثال ما يلي:-

***سورة الزلزلة**

ففي سورة الزلزلة قال تعالى:(إِذَا زُلْزِلَتِ ٱلْأَرْضُ زِلْزَالَهَا ﴿١﴾ وَأَخْرَجَتِ ٱلْأَرْضُ أَثْقَالَهَا ﴿٢﴾ وَقَالَ ٱلْإِنسَٰنُ مَا لَهَا ﴿٣﴾ يَوْمَئِذٍ تُحَدِّثُ أَخْبَارَهَا ﴿٤﴾ بِأَنَّ رَبَّكَ أَوْحَىٰ لَهَا ﴿٥﴾ يَوْمَئِذٍ يَصْدُرُ ٱلنَّاسُ أَشْتَاتًا لِّيُرَوْا۟ أَعْمَٰلَهُمْ ﴿٦﴾ فَمَن يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ خَيْرًا يَرَهُۥ ﴿٧﴾ وَمَن يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ شَرًّا يَرَهُۥ ﴿٨﴾

وهذه السورة المدنية ، والتي تشبه في أسلوبها السور المكية ، لما فيهـا مـن أهوال وشدائد يوم القيامة ، وهى هنا تتحدث عن الزلزال العنيف الذي يكون بـين يدي الساعة .

و تعد الزلازل احد أنواع الكوارث الطبيعية والتي تتسبب في إحداث أضـرار بالغة ، حيث يندرك كل صرح شامخ ، وينهار كل جبل راسـخ ، ويحصـل مـن الأمور العجيبة الغريبة ما يندهش له الإنسان .

" إذا زلزلت الأرض زلزالهـا " أي إذا حركـت الأرض تحريكـا عنيفـا ، واضطربت اضطرابا شديدا ، واهتزت بمن عليها اهتزازا يقطع القلـوب ويفـرغ الألباب كقوله تعالى " اتقوا ربكم إن زلزلة الساعة شئ عظيم " قال المفسـرون : إنما أضاف الزلزلة إليها " زلزالها " تهويلا كأنه يقول : الزلزلة التي تليق بها على عظم جرمها ، وذلك عند قيام الساعة تتزل وتتحرك تحريكا متتابعا ، وتضطرب بمن عليها ، ولا تسكن حتى تلقى ما على ظهرها من جبل وشجر وبناء وقـلاع " وأخرجت الأرض أثقالها " أي وأخرجت الأرض ما في بطنها من الكنوز والموتى قال ابن عباس رضي الله عنه : أخرجت موتاها . وقال منذر بن سعيد أخرجـت كنوزها وموتها .

وفى الحديث " تلقى الأرض أفلاذ كبدها أمثال الاسطوانة من الذهب والفضـة فيجئ القاتل فيقول في هذا قتلت ، ويجئ القاطع فيقول في هذا قطعـت رحمـي ، ويجئ السارق فيقول في هذا قطعت يدي ، ثم يدعونه فلا يأخذون منه شيئا.

" وقال الإنسان ما لها " ؟ أي وقال الإنسان : ما للأرض تزلزلت هذه الزلزلة العظيمة ولفظت ما في بطنها ؟ يقول ذلك دهشة وتعجبا من تلك الحالـة القطعيـة (يومئذ تحدث أخبارها) أي في ذلك اليوم العصيب – يوم القيامة – تتحدث أخبارها وتخبر بما عمل عليها من خير أو شر وتشهد على كل إنسان بمـا صـنع علـى ظهرها.

وفى الحديث الشريف عن أبى هريرة قال : قرأ رسول الله صـلى الله عليـه

وسلم " يومئذ تحدث أخبارها) فقال: أتدرون ما أخبارها ؟ قالوا : الله ورسوله أعلم، قال : أخبارها أن تشهد على كل عبد أو أمة بما عمل على ظهرها ، تقول : عمل يوم كذا ، وكذا وكذا فهذه أخبارها "

وفى الحديث الشريف " تحفظوا من الأرض فإنها أحكم ، وانه ليس من أحـد عامل عليها خيرا أو شرا إلا وهى تخبره به.

(بأن ربك أوحى لها) أي ذلك الأخبار بسبب أن الله جلت عظمته أمرها بذلك وأذن لها أن تنطق بكل ما حدث وجرى عليها فهي تشكو العاصي وتشـهد عليـه وتشكر المطيع وتثنى عليه والله على كل شئ قدير.

(يومئذ يصدر الناس أشتاتا) أي في ذلك اليوم يرجع الخلائـق مـن موقـف الحساب ، وينصرفون متفرقين فرقا ، فأخذ ذات اليمين إلى الجنـة ، وأخـذ ذات الشمال إلى النار كل بما قدمت يداه.

" ليروا أعمالهم " أي لينالوا جزاء أعمالهم من خير أو شر " فمن يعمل مثقال ذرة خيرا يره " اى فمن يفعل من الخير زنة ذرة من التراب ، يجده في صـحيفته يوم القيامة ويلق جزاءه عليه.

وقال ابن عباس : إذا وضعت راحتك على الأرض ثم رفعتها ، فكل واحد مما لصق به من التراب ذره.

(ومن يعمل مثقال ذرة شرا يره) أي ومن يفعل من الشر زنة ذرة من التراب يجده كذلك ويلق جزاءه عليه .

وقال القرطبي " وهذا مثل ضربه الله تعالى في انه لا يغفل من عمل ابـن آدم صغيره ولا كبيرة وهو مثل قوله تعالى" أن الله لا يظلم مثقال ذرة"

***سورة قريش**

وفى سورة قريش قـال تعـالى:.(ٱلَّذِىٓ أَطۡعَمَهُم مِّن جُوعٖ وَءَامَنَهُم مِّنۡ خَوۡفِۢ ﴿٤﴾ تحدثت هذه السورة المكية عن نعم الله الجلية على أهل مكـة ، حيـث كانت لهم رحلتان رحلة في الشتاء ورحلة في الصيف إلى الشام من اجل التجارة ،

وقد أكرم الله تعالى قريشا بنعمتين عظيمتين من نعمة الكثيرة هما : نعمـــة الأمـــن والاستقرار، ونعمة الغنى واليسار (فليعبدوا رب هذا البيت الذي أطعهم من جوع ، وأمنهم من خوف)

أفلا يجب على قريش أن يفردوا بالعبادة هذا الالة الجليل (الذي أطعمهم مـــن جوع وأمنهم من خوف)

قال الإمام الفخر : اعلم أن الأنعام على قسمين : أحدهما دفع خير وهـــو مـــا ذكره في سورة الفيل ، والثاني : جلب نفع وهو ما ذكره في سورة قريش : ولمـــا دفع عليه الخبر ، وجلب لهم النفع وهما نعمتان عظمتان أمـــرهم بالعبوديـــة وأداء الشكر (فليعبدوا رب هذا البيت) والحمد الله رب العاملين

روى الترمزى من عبد الله بن الشخير قال : انتهيت إلى رسول الله صلى الله عليه وسلم وهو يقرأ (ألهاكم التكاثر) فقال : يقول ابن آدم مالي : مالي : وهل لك من مالك إلا ما أكلت فأفنيت أو لبست فأبليت أو تصدقت فأمضيت ؟صدق رســـول الله صلى الله عليه وسلم

روى مسلم عن أبى هريرة قال : (خرج رسول الله صلى الله عليه وسلم ذات ليلة فإذا هو بأبي بكر وعمر ، فقال رسول الله صلى الله عليه وسلم : ما أخرجكما من بيوتكما هذه الساعة ؟

قالا : الجوع يا رسول، قال: وأنا والذي نفسي بيده لأخرجني الذي أخرجكما ! فقوموا معه ، فأتى رجلا من الأنصار فإذا هو ليس في بيته ، فلما رأتـــه المـــرأة قالت: مرحبا وأهلا ، فقال لها رسول الله صلى الله عليه وسلم : أين فلان ! قالت : ذهب يستغرب لنا الماء، إذ جاء الأنصاري فنظر إلى رسول الله وصاحبيه ثم قال : الحمد لله ما أحد اليوم أكرم أضيافا منى ، انطلق فجاءهم ؟؟؟ – عنقود – فيه بـــر وعتر ورطب فقال : كلوا ، وأخذ المديه – السكن – فقال له رسول الله صـــلى الله عليه وسلم لأبى بكر وعمر ، والذي نفسي بيده لتسألن عن النعـــيم يـــوم القيامـــة أخرجكم من بيوتكم الجوع ثم لم ترجعوا حتى أصابكم هذا النعيم) صدق رسول الله صلى الله عليه وسلم

***سورة الأحقاف**

وفى سورة الأحقاف قال تعالى :(حمٓ ﴿١﴾ تَنزِيلُ ٱلۡكِتَٰبِ مِنَ ٱللَّهِ ٱلۡعَزِيزِ ٱلۡحَكِيمِ ﴿٢﴾ مَا خَلَقۡنَا ٱلسَّمَٰوَٰتِ وَٱلۡأَرۡضَ وَمَا بَيۡنَهُمَآ إِلَّا بِٱلۡحَقِّ وَأَجَلٖ مُّسَمّٗىۚ وَٱلَّذِينَ كَفَرُواْ عَمَّآ أُنذِرُواْ مُعۡرِضُونَ ﴿٣﴾ قُلۡ أَرَءَيۡتُم مَّا تَدۡعُونَ مِن دُونِ ٱللَّهِ أَرُونِي مَاذَا خَلَقُواْ مِنَ ٱلۡأَرۡضِ أَمۡ لَهُمۡ شِرۡكٞ فِي ٱلسَّمَٰوَٰتِۖ ٱئۡتُونِي بِكِتَٰبٖ مِّن قَبۡلِ هَٰذَآ أَوۡ أَثَٰرَةٖ مِّنۡ عِلۡمٍ إِن كُنتُمۡ صَٰدِقِينَ ﴿٤﴾

هذه السورة مكية وأهدافها نفس أهداف السور المكية ، العقيدة في أصولها الكبرى (الوحدانية ، الرسالة ، البعث والجزاء ، ومحور السورة الكريمة يدور حول الرسالة والرسول لإثبات صحة رسالة محمد صلى الله عليه وسلم وصدق القرآن الكريم .

ثم تحدثنا السورة عن قصة هود عليه السلام مع قومه الطاغين (عاد) الذين طغوا في البلاد واغتروا بما كانوا عليه من القوة .

لقد حذر هود عليه السلام قومه عاد قائلا لهم بأن لا تعبدوا إلا الله (إني أخاف عليهم عذاب يوم عظيم) أي أنى أخاف عليكم إن عبدتم غير الله عذاب يوم هائل وهو يوم القيامة (قالوا أجئتنا لتأفكنا عن آلهتنا) قالوا : أجئتنا يا هود لتصرفنا عن عبادة ألهتنا ؟! وهو استفهام يراد به التسفيه والتجهيل لما دعاهم إليه (فآتنا بما تعدنا إن كنت من الصادقين) اى فأتنا بالعذاب الذي وعدتنا به إن كنت صادقا فيما تقول.

قال ابن كثير : استعجلوا عذاب الله وعقوبته استبعادا منهم لوقوعه . (قال إنما العلم عند الله) أي قال هود لهم : ليس عندي علم بوقت العذاب إنما علمه عند الله (وأبلغكم ما أرسلت به) أي إنما ابلغ ما أرسلت الله به إليكم (ولكنى أراكم قوما تجهلون) ولكنني أجدكم قوما تجهلون في سؤالكم استعجال العذاب (فلما رأوه عارضا مستقبل اودتهم) رأوا السحاب معترضا في أفق السماء متجها نحو أوديتهم استبشروا به (قالوا هذا عارض ممطرنا) هذا السحاب يأتينا بالمطر

قال المفسرون : كانت عاد قد أبطأ عنهم المطر ، وقحطوا مدة طويلة من الزمن (والقحط من اشد الأزمات والكوارث) ، فلما رأوا ذلك السحاب العارض ظنوا أنه مطر ففرحوا به واستبشروا وقالوا (هذا عارض ممطرنا) (بل هو ما استعجلتم به) اى قال لهم هو أليس الأمر كما زعمتم انه مطر ، بل هو ما استعجلتم به من العذاب ثم فسره بقوله (ريح فيها عذاب اليم) اى هو ريح عاصفة مدمرة فيها عذاب فظيع مؤلم (تدمر كل شئ بأمر ربها).

أي تخرب كل شئ وتهلكه ، بما عليه من رجال ومواشي وأموال وثروات وكنوز بأمره تعالى وأذنه.

قال ابن عباس : أول ما جاءت الريح على قوم عاد ، كانت تأتى على الرجال والمواشي فترفعهم وتطير بهم إلى السماء حتى يصبح الواحد منهم كالريشة ثم تضربهم على الأرض فدخلوا بيوتهم وأغلقوا أبوابهم فقلعت الريح الأبواب وصرعتهم فهي التي قال الله فيها (تدمر كل شئ بأمر ربها) أي تدمر كل شئ مرت عليه من رجال عاد وأموالها .

عليه وسلم إذا رأى غيما أو ريحا عرف في وجهه ، فقلت يا رسول الله : الناس إذا رأوا الغيم فرحوا رجاء أن يكون فيه المطر واراك إذا رأيته عرف في وجهك الكراهية ؟ فقال يا عائشة : ما يؤمنني أن يكون فيه عذاب عذب قوم بالريح صدق رسول الله صلى الله عليه وسلم .

عذب قوم بالريح وقد رأى قوم العذاب فقالوا (هذا عارض ممطرنا) فأصبحوا هلكى لا ترى إلا مساكنهم لأن الريح لم تبق منهم إلا الآثار والديار خاوية (كذلك نجزى القوم المجرمين) اى ممثل هذه العقوبة الشديدة نعاقب من كان عاصيا مجرما.

***وفى سورة آل عمران**

قال تعالى : ﴿الٓمٓ ۝١ ٱللَّهُ لَآ إِلَٰهَ إِلَّا هُوَ ٱلۡحَيُّ ٱلۡقَيُّومُ ۝٢ نَزَّلَ عَلَيۡكَ ٱلۡكِتَٰبَ بِٱلۡحَقِّ مُصَدِّقٗا لِّمَا بَيۡنَ يَدَيۡهِ وَأَنزَلَ ٱلتَّوۡرَىٰةَ وَٱلۡإِنجِيلَ ۝٣﴾ صدق الله العظيم.

سورة آل عمران من السور المدنية الطويلة ، وقد اشـــتملت هــذه الســورة الكريمة على ركنين هامين من أركان هما :

الأول : ركن العقيدة وإقامة الأدلة والبراهين على وحدانية الله عز وجل وعلا

الثاني : التشريع وبخاصة فيما يتعلق بالجهاد في سبيل الله

وقد تناولت هذه السورة أزمة الشبهات التـــي عولجـــت بـــالحجج الســـاطعة والبراهين القاطعة وخاصة فيما يتعلق بشأن مريم وعيسى عليه السلام وجاء ضمن هذا الرد الحاسم بعض الإشارات والتعريفات لليهود والتحذير للمسلمين مـــن كيـــد ودسائس أهل الكتاب .

كما جاء الحديث بالإسهاب عن الغزوات كغزوة بدر وهزموا من أحد بســـبب عصيانهم لأمر الرسول صلى الله عليه وسلم وسمعوا بعد الهزيمـــة مـــن الكفـــار والمنافقين كثيرا من كلمات الشماتة والتخزيل فأرشدهم الله تعالى إلى الحكمة مـــن ذلك الدرس :-

يريد المولى سبحانه وتعالى تطهير صفوف المؤمنين من أرباب القلوب الفاسدة ليميز بين الخبيث والطيب كما تحدثت الآيات الكريمـــة بالتفصـــيل عـــن النفـــاق والمنافقين وموقفهم في تثبيط المؤمنين ثم ختمت بـــالتفكر والتـــدبر فـــي ملكـــوت السموات والأرض وما فيهما من إتقان وإبداع وعجائب وأسرار تدل على وجـــود الخلق للخالق الحكيم وقد ختمت بذكر الجهاد والمجاهدين في تلك الوصـــية الفـــذة الجامعة التي بها بتحقق الخبر ويعظم النصر ويتم الفلاح والنجاح (يا أيهـــا الـــذين آمنوا اصبروا وصابروا ، واتقوا الله لعلكم تفلحون)

وسميت السورة الكريمة بـــ (آل عمران) لورود ذكر قصـــة تلـــك الأســـرة الفاضلة (آل عمران) والد مريم أم عيسى وما تجلى فيها من مظاهر القدرة الإلهية بولادة مريم البتول وابنها عيسى عليهما السلام وصد الشائعات التي انتشرت حول هذه القصة .

وقد نزلت هذه الآيات في وفد نصارى نجران وكانوا ستين راكبا ، فيهم أربعة عشر من أشرافهم ثلاثة منهم أكابرهم " عبد المسيح " أميرهم و " الابهم " مشيرهم

وأبو حارثه بن علقمه خيرهم فقدموا على النبي صلى الله عليه وسلم فتكلم منهم أولئك الثلاثة معه فقالوا تارة عيسى هو (الله) لأنه كان يحيى الموتى وتارة هو (ابن الله) إذ لم يكن له أب وتارة أخرى ثالث ثلاثة لقوله تعالى (فعلنا وقلنا) ولو كان واحدا لقال فعلت وقلت فقال لهم رسول الله صلى الله عليه وسلم ألستم تعلمون أن ربنا حي لا يموت وان عيسى عبد يموت !! قالوا بلى قال ألستم تعلمون انه لا يكون ولد إلا ويشبه أباه !! قالوا بلى ! قال ألستم تعلمون أن الله لا يخفى عليه شئ في الأرض ولا في السماء فهل يعلم عيسى شيئا من ذلك إلا ما علم ؟

قالوا (لا) قال ألتسم تعلمون أن ربنا لا يأكل الطعام ولا يشرب الشراب ولا يحدث الحدث وان عيسى كان يطعم الطعام ويشرب الشراب ويحدث الحدث ! قالوا بلى فقال صلى الله عليه وسلم فكيف يكون كما زعمتم ؟ فسكتوا وأبوا إلا الجحود فأنزل الله هذه الآيات الكريمة

***سورة المائدة**

وفى سورة المائدة وهى من السور المدنية الطويلة وقد تناولت كسائر السور المدنية جانب التشريع بإسهاب قبل سورة البقرة والنساء والأنفال إلى جانب موضوع العقيدة وقصص أهل الكتاب.

قال أبو ميسرة المائدة من أخر ما نزل من القرآن ليس فيها منسوخ وفيها ثمان عشر فريضة .

نزلت هذه السورة في منصرف رسول الله صلى الله عليه وسلم من الحديبية وجماعتها يتناول الأحكام الشرعية لأن الدول الإسلامية كانت في بداية تكوينها وهى بحاجة إلى المنهج الرباني الذي يعصمها من الذلل ويرسم لها طريق البناء والاستقرار .

والى جانب التشريع قص تعالى علينا في هذه السورة بعض القصص للعظة والعبرة فذكر قصة بني إسرائيل مع موسى وهى قصة ترمز إلى التمرد والطغيان ممثلة في هذه الشرذمة الباغية من اليهود حين قالوا لرسولهم (اذهب أنت وربك

فقاتلا ، إنا هاهنا قاعدون) وما حصل لهم من التشرد والضياع إذ وقعوا في ارض التيه أربعين سنة .

ثم قصة بني ادم وهى قصة ترمز إلى الصراع العنيف بين قوتي الخير والشر ممثلة في قصة " قابيل وهابيل " حيث قتل قابيل آخاه هابيل وكانـــت أول جريمـــة نكراء تحدث في الأرض أريق فيها الدم البرئ الطاهر والقصة تعرض لنمـــوذجين من نماذج البشرية نموذج النفس الشريرة الاسمة ونموذج النفس الخيرة الكريمـــة (فسولت له نفسه قتل أخيه فقتله فأصبح من الخاسرين) "

كما ذكرت السورة قصة المائدة التي كانت معجزة لعيسى بن مـــريم ظهـــرت على يديه أمام الحواريين والسورة الكريمة لغرض المناقشة " اليهود والنصـــارى " في عقائدهم الزائفة حيث نسبوا إلى الله ما لا يليق من الذريـــة والبنـــين ونقضـــوا العهود والمواثيق وحرفوا التوراة والإنجيل وكفروا برسالة محمد علـــى الصـــلاة والسلام الى أخر ما هنالك من ضلالات وأباطيل.

وختمت السورة الكريمة بالموقف الرهيب يوم الحشر الأكبر حيث يدعى السيد المسيح عيسى بن مريم على رؤوس الأشهاد ويسأله ربه تبكيتا للنصـــارى الـــذين عبدوه من دون الله (أأنت قلت للناس اتخذوني وأمي الهـــين مـــن دون الله ؟ قـــال سبحانك ما يكون لي أن أقول ما ليس لى بحق)" وياله من موقف مخز لأعداء الله تثبيت لهوله الرؤوس وتفطر من فزعة النفوس

الحديث الشريف :عن عبد الله بن عمرو بن العاصي رضي الله عنـــه قـــال : أنزلت على رسول الله صلى الله عليه وسلم سورة المائدة وهو راكب على راحلته فلم تستطع أن تحمله فنزل عنها).

التسمية : سميت سورة المائدة لورود ذكر المائدة فيها حيث طلب الحواريـــون من عيسى عليه السلام أية تدل على صدق نبوته وتكون لهم عيدا وقصتها أعجـــب ما ذكر فيها لاشتمالها على آيات كثيـــرة ولطـــف مـــن الله العلـــى العظـــيم مـــن الله العلى الكبير .

*سورة الأنفال

وفى سورة الأنفال وهى إحدى السور المدنية التي عنيت بجانب التشريع وبخاصة فيما يتعلق بالغزوات والجهاد في سبيل الله فقد عالجت بعض النواحي الحربية التي ظهرت عقب بعض الغزوات كنموذج للازمات الحربية وكيفية إدارتها .

وتضمنت كثيرا من التشريعات الحربية والإرشادات الإلهية التي يجب على المؤمنين إتباعها في قتالهم لعداء الله وتناولت جانب السلم والحرب وأحكام الأسرى والغنائم .

نزلت هذه السورة الكريمة في أعقاب غزوة بدر التي كانت فاتحة الغزوات في تاريخ الإسلام المجيد وبداية النصر لجند الرحمن حتى سماها بعض الصحابة سورة بدر لأنها تناولت أحداث هذه الموقعة بإسهاب ورسمت الخطة التفصيلية للقتال وبينت ما ينبغي أن يكون عليه المسلم من البطولة والشهادة والوقوف في وجه الباطل بكل شجاعة وجرأة وحزم وصمود .

ومن المعروف من تاريخ الغزوات التي خاضها المسلمون أن غزوة بدر كانت في رمضان في السنة الثانية للهجرة وكانت هي الجولة الأولى من جولات الحق مع الباطل ورد البغي والطغيان وإنقاذ المستضعفين من الرجال والنساء والولدان الذين قعد بهم الضعف في مكة واخذوا في الضراعة الى الله أن يخرجهم من القرية الظالم أهلها وقد استجاب الله ضراعتهم فهيأ له ظروف تلك الغزوة التي تم فيها النصر للمؤمنين على قلة في عددهم ومنعت في عدتهم وعلى عدم تهيئتهم للقتال وبها عرف أنصار الباطل انه مهما طال أمده وقويت شوكته وامتد سلطانه فلابد له من يوم يخر فيه صريعا أمام جلال الحق وقوة الإيمان وهكذا كانت غزوة بدر نصرا للمؤمنين وهزيمة للمشركين .

وفى ثنايا سرد أحداث بدر جاءت النداءات الإلهية للمؤمنين ست مرات بوصف الإيمان (يا أيها الذين أمنوا) كحافز لهم على الصبر والثبات في مجاهدتهم

لأعداء الله بأن هذه التكاليف التي أمروا بها من مقتضيات الإيمان الذي تحلوا بـــه وانه النصر الذي حازا عليه كان بسبب الإيمان لا بكثرة السلاح والرجال .

أما النداء الأول : فقد جاء فيه التحذير من القرار من المعركة (يا أيها الــذين آمنوا إذا لقيتم الذين كفروا زحفا فلا تولوهم الأدبار) وقد توعدت الآيات المنهزمين أمام الأعداء بأشد العذاب .

النداء الثاني : قد جاء فيه الأمر بالسمع والطاعة لأمر الله وأمر رسوله (يـــا أيها الذين آمنوا أطيعوا الله ورسوله ولا تولوا عنه وأنتم تسمعون) كمـــا صـــورت الآيات الكافرين بالإنعام السارحة التي لا تسمع ولا تعى ولا تستجيب لدعوى الحق.

النداء الثالث : فقد بين فيه أن ما يدعوهم إليه الرسول فيه حيـــاتهم وعـــزتهم وسعادتهم في الدنيا والآخرة (يا أيها الذين امنوا استجيبوا لله والرسول إذا دعاكم لما يحييكم)

النداء الرابع : فقد نبهم فيه بأن إفشاء سر الأمة للأعداء خيانة لله ولرســـوله وخيانة للأمة أيضا (يا أيها الذين آمنوا لا تخونوا الله والرسول وتخونوا أمانـــاتكم وأنتم تعلمون)

النداء الخامس : لقد لفت نظر المؤمنين لثمرة التقوى وذكرهم بأنهـــا أســـاس الخير كله (يا أيها الذين آمنوا لا تخونوا الله والرسول وتخونـــوا أمانـــاتكم وانـــتم تعلمون).

سورة مريم

وهى من السور المكية وغرضها تقدير التوحيد وتنزيه الله جل وعلا عمـــا لا يليق به وتثبيت عقيدة الإيمان بالبعث والجزاء ومحور هذه السورة يـــدور حـــول التوحيد والإيمان بوجود الله ووحدانيته وبيان منهج المهتدين ومنهج الضالين

عرضت السورة الكريمة لقصص بعض الأنبياء لإعطاء العبرة والعظة مبتدئة بقصة ابتلاء نبي الله زكريا وولده يحيى الذي وهبه على الكبر من إمراة عـــاقر لا تلد ولكن الله قادر على كل شئ يسمع دعاء المكروب ويستجيب لنـــداء الملهـــوف

ولذلك استجاب الله دعاءه وورثه الغلام النبيه

كما عرضت السورة لقصة أعجب واغرب تلك هي قصـــة مــريم العــذراء وإنجابها لطفل من غير أب وقد شاءت الحكمة الإلهية أن تبــرز تلــك المعجــزة الخارقة بميلاد عيسى من أم بلا أب لتظل أثار الندرة الربانية ماثلة أمام الأبصـــار بعظمة الواحد القهار

وتحدثت كذلك عن قصة إبراهيم مع أبيه ثم ذكرت بالثناء والتبجيــل وكــذلك رسل الله الكرام : إسحاق ، ويعقوب ، موسى ، هارون ، إســماعيل ، إدريــس ، نوحا وقد استغرق الحديث عن هؤلاء الرسل الكرام حوالي ثلثي السورة والهــدف من ذلك إثبات وحدة الرسالة وان الرسل جميعا جاءوا لدعوة الناس إلى توحيــد الله ونبذ الشرك والأوثان .

سميت سورة مريم تخليدا لتلك المعجزة الباهرة في خلق الإنسان بلا أب ، ثم إنطاق الله سبحانه وتعالى للوليد وهو طفل في المهد لصــد افتــراءات وشــائعات الجهلاء وما يجرى من أحداث غريبة رافقت ميلاد سيدنا عيسى عليه السلام

(واذكر في الكتاب مريم) هذه هي القصة الثانية في هذه الســورة ، وهـــى أعجب من قصة (ميلاد يحيي) لأنها ولادة عذراء من غير بعل ، وهى أغرب من ولادة عاقر من بعلها الكبير في السن والمعني اذكر يا محمد قصة مريم العجيبـــة القريبة الدالة على كمال قدرة الله .

وقال تعالى (واذكر في الكتاب إبراهيم انه كان صديقا نبيا ... الى .. هل تعلم له سويا) من أية 41 .. نهاية أية 65

لما ذكر الله تعالى " قصة مريم " و أزمة اختلاف النصارى في شأن عيســى حتى عبدوه من دون الله أعقبها بذكر قصة إبراهيم وتحطيمه الأصنام لتذكير الناس بما كان عليه خليل الرحمن من توحيد الرب الديان ، وإعطاء المثل والقدوة في البر بالآباء والتي يجب علينا الالتزام بها لمعالجــة مـــا نشـــهده اليـــوم مـــن أزمـــات عقوق الوالدين.

(واذكر في الكتاب إبراهيم) اى اذكر يا محمد في الكتـاب العزيـز خليـل الرحمن إبراهيم عليه السلام (انه كان صديقا نبيا) أي ملازما للصدق مبالغـا فيـه جامعا بين الصديقية والنبوة والغرض تنبيه العرب إلى فضل إبراهيم الذي يزعمون الانتساب إليه ثم يعبدون الأوثان مع انه إمام الحنفاء وقد جاء بالتوحيد الصافي الذي دعاهم إليه خاتم المرسلين (إذ قال لأبيه يا أبت لم تعبد مالا يسمع ولا يبصـر ولا يغنى عنك شيئا) اى ناداه متلطفا بخطابه ، مستحيلا له نحو الهداية والإيمان يا أبت لم تعبد حجرا لا يسمع ولا يبصر ولا يجلب لك نفعا ويدفع عنك ضرا ، (يا أبـت انى قد جاءني من العلم ما لم يا) كرر النصح باللطف ولم يصف أباه بالجهل الشنيع في عبادته للأصنام وإنما ترفعه وتلطف في كلامه اى جاءني من العلم بالله ومعرفة صفاته القدسية مالا تعلمه أنت (فاتبعني أهدك صراطا سويا) اى اقبـل نصـيحتي واطعني أرشدك الى طريق مستقيم فيه النجاة من المهالك وهو ديـن الله الـذي لا عوج فيه (يا أبت لا تعبد الشيطان اى لا تطع أمر الشيطان فـي الفكـر وعبـادة الأوثان (أن الشيطان كان للرحمن عصيا اى انه الشيطان عاص للرحمن مسـتكبر على عبادة ربه فمن أطاعه غواه .

قال القرطبي رحمه الله:

إنما يمد العبادة عن الطاعة لأن من أطاع شيئا في معصية الله فقد عبده (يـا أبت انى أخاف أن يمسك عذاب من الرحمن فتكون للشيطان وليا) تحذير من سوء العاقبة : أخاف أن تموت على كفرك فيحل بك عذاب الله الألـيم وتكـون قرينـا للشيطان بالخلود في النيران.

قال الإمام الفخر : وإيراد الكلام بلفظ (يا أبت) في كل خطاب دليل على شدة الحب والرغبة في صونه عن العقاب ، وإشارة الى الصواب وقد رتـب إبـراهيم الكلام في غاية الحسن لأنه نبهه أولا الى بطلان عبادة الأوثان ثم أمره بإتباعه في الاستدلال وترك التقليد الأعمى ثم ذكره بان طاعة الشيطان غير جائزة في العقول ثم ختم بالوعيد الزاجر عن الإقدام مع رعاية الأدب والرفق وقوله (انـى أخـاف) دليل على شدة تعلق قلبه بمصالحه قضاء لحق الابوه (قال أراغب أنت عن الهتـى

يا إبراهيم) اى قال له أبوه آزر أتارك يا إبراهيم عبادة الهتى ومنصرف عنهـــا ؟ استفهام فيه معنى التعجب والإنكار لإعراضه عن عبادة الأوثان كأن ترك عبادتها لا يصدر عن عاقل .

قال البيضاوي :قابل أبوه استعطافه ولطفه في الإرشاد بالفظاظة وغلظة العناد فناداه باسمه ولم يقابل قوله (يا أبت) بـــ (يا ابني) وقدم الخبر وصـــدره بـــالهمزة لإنكار نفس الرغبة كأنها مما لا يرغب عنها عاقل ثم هدده بقوله (لـــئن لـــم تنتــه لأرجمنك) اى لئن لم تترك شتم وعيب الهتى لأرجمنك بالحجارة (واهجرني مليـــا) اى اهجرني دهرا طويلا.

قال السدمى : أبدا .. بهذه الجهالة تلقى " آزر " الدعوة الـــى الهـــدى وبهـــذه القسوة قابل القول المؤدب المهذب وكذلك شأن الكفر مع الإيمان وشأن القلب الذي هذبه الإيمان والقلب الذي أفسده الطغيان (قال سلام عليك سأستغفر لك ربـــى) اى قال إبراهيم فئ جوابه : أما أنا فلا ينالك منى أذى ولا مكروه ولا أقول لك بعد ما يؤذيك لحرمة الابوه وسأسأل الله أن يهديك ويغفر لك ذنبك.

(انه كان بى حفيا) اى مبالغا في اللطف بى والاعتناء بشأني (واعتزلكم وما تدعون من دون الله) اى أتركتم وما تعبدون من الأوثان وارتحـــل عـــن ديـــاركم (وأدعو ربى) اى واعبد ربى وحده مخلصا له العبادة (عسى ألا أكون بدعاء ربى شقيا) اى راجيا بسبب اخلاصى العبادة له ألا يجعلني شقيا وفيه تعريض بشقاوتهم بدعاء ألهتهم وهكذا اعتزال إبراهيم أباه وقومه وعبادتهم للأوثان وهجـــر الأهـــل والأوطان فلم يتركه الله وحيدا بل وهب له ذرية وعوضه خيرا (فلما اعتزلهم وما يعبدون من دون الله ، وهبنا له اسحق ويعقوب)

قال المفسرون : لما هاجر إبراهيم إلى ارض الشام ، واعتزل أباه وقومه في الله ، أبدله الله من هو خير منهم فوهب له اسحق ويعقوب أولادا أنبياء فـــأنس الله بهم وحدته ووحشته عن فراق قومه (في الله) بأولئك الأولاد الأطهار ، ويعقوب ابن اسحق وهما شجرة الأنبياء فقد جاء من نسلهما أنبياء بني إسرائيل قال ابن كثير :

المعنى جعلنا لهم نسلا وعقبا أنبياء اقر الله بهم عينه في حياته بالنبوة ولهـذا قـال (وكلا جعلنا نبيا) اى كل واحد منهما جعلناه نبيـا (ووهبنـا لهـم مـن رحمتنـا) اى أعطيناه الجميع :

إبراهيم واسحق ويعقوب – كل الخير الديني والدنيوي من المال والولد والعلم والعمل (وجعلنا لهم لسان صدق عليا) اى جعلنا لهم ذكرا حسنا فـي النـاس لأن جميع أهل الملل والأديان يثنون عليهم لما لهم من الخصال المرضية ويصلون على إبراهيم وعلى اله الى قيام الساعة

قال الطبري : اى رزقكم الثناء الحسن ، والذكر الجميل في الناس (واذكر في الكتاب موسى) اى اذكر يا محمد لقومك في القرآن العظيم خبر موسى الكليم (انـه كان مخلصا) اى استخلصه الله سبحانه وتعالى لنفسه واصطفاه مـن بـين الخلـق لكلامه (وكان رسولا نبيا) اى من الرسل الكبار والأنبياء الأطهار

قال الزمخشرى : شبه بمن قربه بعض العظماء للمناجاة حيث كلمـه بغيـر واسطة ملك (ووهبنا له من رحمتنا أخاه هارون نبيا) اى وهبنا له من نعمتنا عليه أخاه هارون فجعلناه نبيا إجابة لدعائه حين قال (واجعل لي وزيرا من اهلى هارون آخى) جعلناه له عضدا وناصرا ومعينا (واذكر في الكتاب إسماعيل) اى اذكر يـا محمد في القرآن العظيم خبر جدك " إسماعيل " الذبيح ابن إبراهيم وهو أبو العرب جميعا (انه كان صادق الوعد) اى كان صادقا في وعده ، لا يعد بوعد إلا وفى به.

***سورة طه**

وهى سورة مكية تبحث عن نفس الأهداف للسور المكية ، وغرضها تركيـز أصول الدين (التوحيد) والنبوة ، والبعث والنشور

في هذه السورة الكريمة تظهر شخصية الرسول صلى الله عليه وسلم في شـد أزره وتقوية روحه حتى لا يتأثر بما يلقى إليه من الكيـد والعنـاء والاسـتهزاء والتكذيب وغيرها من الابتلاءات ولإرشاده الى وظيفته الأساسـية وهـى التبليـغ والتذكير والإنذار والتبديل والتبشير وليس عليه أن يجبر الناس على الأيمان

عرضت السورة لقصص الأنبياء تسلية لرسول الله صلى الله عليه وسلم وتطمينا لقلبه الشريف فذكرت بالتفصيل قصة (موسى وهارون) مع فرعون الطاغية الجبار ويكاد يكون معظم السورة في الحديث عنها وبالأخص موقف المناجاة بين موسى وربه وموقف تكليفه بالرسالة وموقف الجدال بين موسى وربه وفرعون وموقف البارزة بينه وبين السجدة وتتجلى في ثنايا تلك القصة رعاية الله لموسى نبيه وكليمه وإهلاك الله لأعدائه الكفرة المجرمين .

وعرضت السورة لقصة آدم بشكل سريع خاطف برزت فيه رحمة الله لآدم بعد أزمة الخطيئة وهدايته لذريته بإرسال الرسل مبشرين ومنذرين ثم طرق الخيار لهم لاختيار طريق الخير والشر .

وفتحت ببعض التوجيهات الربانية للرسول صلى الله عليه وسلم في الصبر وتحمل الأذى في سبيل الله حتى يأتي نصر الله .

ذكر تعالى بعض المنن على موسى وكيف نصرة على الطاغية فرعون وعدد

المنة الأولى : الهام امة صنع الصندوق وإلقاءه في النيل ليربى في بيت فرعون " إذ أوحينا إلى أمك ما يوحى أن اقذفيه في التابوت .

المنة الثانية : إلقاء المحبة عليه من الله تعالى بحيث لا يراه احد إلا أحبه (وألقيت عليك محبة منى).

المنة الثالثة : حفظ الله ورعايته له بالكلاءه والعناية (ولتصنع على عيني).

المنة الرابعة : رده إلى أمه مع الإنعام والإكرام فرجعناك إلى أمك كي تقر عينها.

المنة الخامسة: انجاء موسى من القتل بعد قتله القبطي ونجيناك من الغم.

المنة السادسة: تكليم الله له بعد عودته من ارض مدين وتكليفه بالرسالة (ثم جئت على قدر يا موسى) .

سورة الرعد

وتتناول هذه السورة نماذج لظواهر كونية عظيمة يتسبب وقوعها في إحداث كوارث وهلاك كبيرو كذلك منافع وخير عظيم.

قال تعالى :(لَهُۥ مُعَقِّبَٰتٌ مِّنۢ بَيۡنِ يَدَيۡهِ وَمِنۡ خَلۡفِهِۦ يَحۡفَظُونَهُۥ مِنۡ أَمۡرِ ٱللَّهِۗ إِنَّ ٱللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوۡمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُواْ مَا بِأَنفُسِهِمۡۗ وَإِذَآ أَرَادَ ٱللَّهُ بِقَوۡمٖ سُوٓءٗا فَلَا مَرَدَّ لَهُۥۚ وَمَا لَهُم مِّن دُونِهِۦ مِن وَالٍ ﴿١١﴾ هُوَ ٱلَّذِي يُرِيكُمُ ٱلۡبَرۡقَ خَوۡفٗا وَطَمَعٗا وَيُنشِئُ ٱلسَّحَابَ ٱلثِّقَالَ ﴿١٢﴾ الرعد:11-12

سميت سورة الرعد لتلك الظاهرة الكونية العجيبة التي تتجلى فيها قدرة الله وسلطانه فالماء جعله الله سببا للحياة وانزله بقدرته من السحاب والسحاب جمع الله فيه بين الرحمة والعذاب فهو يحمل المطر ويحمل الصواعق وفى الماء الأحياء وفى الصواعق الإفناء وجمع النقيضين من العجائب كما قال القائل : جمع النقيضين من أسرار قدرته هذا السحاب به ماء به نار في اجل وأعظم قدرة الله !!

قال تعالى: (انزل من السماء ماء فسالت أودية بقدرها فاحتمل السيل زبدا رابيا ومما يوقدون علية في النار ابتغاء حيلة أو متاع زبد مثله كذلك يضرب الله الأمثال) الرعد:16-17

حيث ابتدأت السورة الكريمة بالقضية الكبرى قضية الإيمان بوجود الله ووحدانيته فمع سطوع الحق ووضوحه كذب المشركون بالقرآن وجحدوا وحدانية الرحمن فجاءت الآيات تقرر كمال قدرته تعالى وعجيب خلقه في السموات والأرض والشمس والقمر والليل والنهار والزروع والثمار وسائر ما خلق الله في هذا الكون الفسيح البديع

***سورة الفجر**

سورة الفجر من السور المكية وهى تتحدث عن أمور ثلاثة رئيسية هي :

1- ذكر قصص بعض الأمم المكذبين لرسل الله ، كقوم عاد ، وثمود ، وقوم فرعون وبيان ما حل بهم من العذاب والدمار بسبب طغيانهم .

[الم تر كيف فعل ربك بعاد ....] 2

2- بيان سنة الله تعالى في ابتلاء العباد هذه الحياة بالخير والشر ، والغني والفقر وطبيعة الإنسان في حبه الشديد للمال .

[فأما الإنسان إذا ما ابتلاه ربه ....]

3- الآخرة وأهوالها وشدائدها .. وانقسام الناس يوم القيامة إلى سعداء وأشقياء وبيان قال النفس الشريرة ، والنفس الكريمة الخيرة .

[كلا إذا دكت الأرض دكاً دكاً ، وجاء ربك والملك صفاً صفاً وجئ يومئذ بجهنم يومئذ يتذكر الإنسان وأنى له الذكرى] :

وهؤلاء "عاد الأولى " وهم الذين بعث الله فيهم رسوله "هوداً " عليه السلام وأزمة تكذيبه ومخالفته فقد كانوا عتاه متمردين جبارين ، خارجين عن طاعة الله مكذبين لرسله ، فذكر تعالى كيف أهلكهم ودمرهم ، وجعلهم أحاديث وعبراً.

"وثمود الذين جابوا الصخر بالواد " وكذلك ثمود الذين قطعوا الصخر من الجبال ، ونحتوا بيوتا بوادي القرى [وكانوا ينحتون من الجبال بيوتاً آمنين] وكانت مساكنهم من الحجر بين الحجاز وتبوك .

[وفرعون ذي الأوتاد] اى وكذلك فرعون الطاغية الجبار ، ذي الجنود والجموع والجيوش التي تشد ملكه .

قال أبو السعود : وصف بذلك لكثرة جنوده ؟؟؟ التي يضربونها في منازلهم أو لتعذبيهع بالأوتاد [الذين طغوا في البلاد] اى أولئك المتجرين [عاداً وثمود وفرعون] الذين تمردوا وعتوا عن الأمر لله سبحانه وتعالى.

وجاوزوا الحد في الظلم والطغيان [فأكثروا فيها الفساد] اى فأكثروا في البلاد الظلم والجور والقتل وسائر المعاصي والآثام .

[فصب عليهم ربك صوت عذاب] اى فانزل عليهم ربك ألوانا شديدة من العذاب بسبب إجرامهم وطغيانهم .

قال المفسرون : استعمل لفظ الصب لاقتضائه السرعة في النزول على المضروب .

كما قال قائل *صببنا عليهم ظالمين سياطنا * والمراد انه تعالى انزل على كل طائفة نوعاً من العذاب .

1- أهلكت عاد بالريح .

2-وثمود أهلكت بالصيحة .

3-وفرعون اهلك وجنوده بالغرق .

كما قال الله تعالى : [فكلا أخذنا بدنية ، فمنهم من أرسلنا عليه حاصباً ، ومنهم من أخذته الصحية ومنهم من خسفنا به الأرض] ومنهم من أغرقنا] [وان ر بــك لبالمرصاد] اى أن ربك يا محمد يرقب عمل الناس ، ويحصيه عليهم ، ويجازيهم به .

قال في التسهيل : المرصاد المكان الذي يترقب فيه الرصد ، والمراد به هــذا أن الله رقيب على كل إنسان ، وانه لا يفوته احد من الجبابرة والكفار ، وفى ذلــك تهديد لكفار قريش – ولما ذكر تعالى ما حل بالطغاة المتجبرين . ذكر هنا طبيعــة الإنسان الكافر ، الذي يبطر عند الرخاء ، ويغيظ عند الضراء .

فقال (فأما الإنسان إذا ما ابتلاه ربه) اى اختبــره وامتحنــه ربــه بالنعمــة (فأكرمه ونعمه) اى فأكرمه بالغني واليسار ، وجعله منعماً في الدنيا بالبنين والجاه والسلطان [فيقول ربى أكرمن] اى يقول ربى أحسن إلى بما أعطاني من النعم التي استحقها ولم يعلم أن هذا ابتلاء له أيشكر أم يكفر ؟.

[وأما إذا ما ابتلاه فقدر عليه رزقه] اى أنة إذا اختبره وامتحنه ربه بــالفقر وتضيق الرزق [فيقول ربى أهانني] اى فيقول غافلا عن الحكمة : أن ربي أهانني بتضيقة الرزق على .

قال القرطبي : وهذه صفة الكافر الذي لا يؤمن بالبعث ، وإنما الكرامة عنــده والهوان بكثرة الحظ في الدنيا ، وأما المؤمن فالكرامة عنده أن يكرمه الله بطاعتــه وتوفيقه المؤدي إلى حظ الآخرة .

وان وسع عليه في الدنيا حمده وشكره ، وإنما أنكر تعالى على الإنسان قولــه

[ربى أكرمن] وقوله [ربي اهانن] لأنه إنما قال ذلك على وجه الفخـر والكبـر لاعلى وجه الشكر ،،، [وقال اهانن] على وجه التشكر من الله وقلة الصبر .

وكان الواجب عليه أن يشكر على الخير ويصبر على الشـر ولهـذا ردعـه وزجره [كلا بل لا تكرمون اليتيم] اى ليس الإكرام بالغني والاهانة بالفقر كمـا تظنون ، بل الإكرام والاهانة بطاعة الله ومعصيته ولكنكم لا تعلمون .

ثم قال [بل لا تكرمون اليتيم] اى بل انتم تفعلون ما هو شر من ذلك ، وهو أنكم لا تكرمون اليتيم مع إكرام الله لكم بكثرة المال] ولا تحاضون علـى طعـام المسكين ، اى ولا يحضن بعضكم بعضا ولا يحثه على إطعام المحتـاج وعـون المسكين [وتأكلون التراث أكلا لما] اى وتأكلون الميراث أكلا شديداً .

لا تسألون امن حلال هو أم من حرام ؟

قال في التسهيل : هو أن يأخذ في الميراث نصيبه ونصيب غيره ، لان العرب كانوا لا يعطون من الميراث أنثي ولا صغيراً بل كانوا ينفرد بـه الرجـال فقـط [ويحبون المال حباً جماً] اى ويحبون المال حباً كثيراً مع الشره والحرص عليه. وهذا ذم لهم لتكالبهم على المال . وبخلهم بإنفاقه . [كلاً إذا دكت الأرض دكاً دكاً] (كلا) للردع اى ارتدعوا أيها الغافلون عن ذلك ، حيث توجد أهوال عظيمة فـي ذلك اليوم العصيب، وذلك حين تزلزل الأرض وتحرك تحريكا متتابعاً قال الجلال: اى زلزلت حتى ينهدم كل بناء عليها وينعدم (وجاء ربك والملك صفاً صـفاً) اى وجاء ربك يا محمد لفصل القضاء بين العباد ، وجاءت الملائكة صـفوفاً متتابعـة صفاً بعد صف .

وقال المنذرين سعيد : معناه ظهوره للخلق هنالك ، وهذه الآية وأمثالها ممـا يجب الإيمان به من غير تكييف ولا تمثيل وقال ابن كثير : قام الخلائق من قبورهم لربهم، وجاء ربك لفصل القضاء بين خلقه ، وذلك بعد ما يستشفعون إليه بسيد ولد آدم محمد [صلي] فيجئ الرب تبارك وتعالى لفصل القضاء ، والملائكة بين يديه صفوفاً صفوفاً [وجئ يومئذ بجهنم] اى وأحضرت جهنم يراها المجرمون كقولـه

[وبرزت الجحيم لمن يرى] .

وفى الحديث [يؤتي بجهنم يومئذ لها سبعون ألف زمام ، مع كل زمام سبعون ألف ملك يجرونها] [يومئذ يتذكر الإنسان] اى في ذلك اليوم الرهيب ، والموقف العصيب ، يتذكر الإنسان عمله ، ويندم على تفريطه وعصيانه ، ويريد أن يقلع ويثوب . [وأنى له الذكري] ومن أين يكون له الانتفاع بالذكرى وقد فات أوانها ؟

[يقول ياليتني قدمت لحياتي] اى يقول نادماً متحسراً : ياليتني قدمت عملاً صالحاً ينفعني في آخرتي ، لحياتي الباقية .

***سورة الأحقاف**

وهي من السور المكية فقد قال تعالى (حمٓ ﴿١﴾ تَنزِيلُ ٱلْكِتَـٰبِ مِنَ ٱللَّهِ ٱلْعَزِيزِ ٱلْحَكِيمِ ﴿٢﴾ مَا خَلَقْنَا ٱلسَّمَـٰوَٰتِ وَٱلْأَرْضَ وَمَا بَيْنَهُمَآ إِلَّا بِٱلْحَقِّ وَأَجَلٍ مُّسَمًّى ۚ وَٱلَّذِينَ كَفَرُوا۟ عَمَّآ أُنذِرُوا۟ مُعْرِضُونَ ﴿٣﴾ قُلْ أَرَءَيْتُم مَّا تَدْعُونَ مِن دُونِ ٱللَّهِ أَرُونِى مَاذَا خَلَقُوا۟ مِنَ ٱلْأَرْضِ أَمْ لَهُمْ شِرْكٌ فِى ٱلسَّمَـٰوَٰتِ ۖ ٱئْتُونِى بِكِتَـٰبٍ مِّن قَبْلِ هَـٰذَآ أَوْ أَثَـٰرَةٍ مِّنْ عِلْمٍ إِن كُنتُمْ صَـٰدِقِينَ ﴿٤﴾

تتحدث السورة عن قصة [هود عليه السلام] وابتلاءه مع قومه الطاغين [عاد] الذين طغوا في البلاد واعتوا بما كانوا عليه من الحق والجبروت ، حيث أهلكهم الله بالريح العظيم تحذيراً لكفار قريش في طغيانهم واستكبارهم على أوامر الله وتكذيبهم للرسول صلي الله عليه وسلم

لقد حذر هود عليه السلام قومه عاد قائلا لهم بان لا تعبدوا إلا الله [انى أخاف عليهم عذاب يوم عظيم] اى انى أخاف عليكم إن عبدتم غير الله عذاب يوم هائل وهو يوم القيامة [قالوا أجئتنا لتأفكان عن آلهتنا] قالوا أجئتنا يا هود لتصرفنا عن عبادة آلهتنا ؟! وهو استفهام ، غرضه التجهيل لما دعاهم إليه .

هذا وقد قدم الإسلام المنهج المتكامل في معالجة الأزمات على مر العصور .

ونعطى فيما يلي نموذج تطبيقي من الأزمات المعاصرة والمنهج الاسلامى في حلها.

الأزمة الاقتصادية العالمية والحل الإسلامي

لم تكن الأزمةُ الاقتصادية العالمية مفاجأة لذوي الاختصاص والمراقبين الذين حذروا من الوقوع في هذه الأزمة منذ سنين كما سبقت الإشارة إليها في المبحث السابق.

هذه المرة عصفت الأزمة بالنظام الرأسمالي بقيادة الولايات المتحدة الأمريكية؛ أقوى الاقتصاديات في العالم، إذ يمثل اقتصادُها أكثر من 30 % من اقتصاد العالم

أسباب عدة ذُكِرت لهذه الأزمة؛ من أسعار الفائدة، إلى مسألة الرهن العقاري، مرورًا بالاقتراض الفاحش لمؤسسات وهمية، وانتهاء بمصيبة جعلت الأزمة أكثر ضراوة، وتوجيهًا نحو الانهيار، ألا وهي *مسألة فقدان الثقة!!

إزاءَ هذه الأزمة ارتفعت أصواتٌ عالمية تنادي بالحلول للخروج من هذا المأزق الذي عصف بالعالم بأسره.

المفاجأة بالنسبة لنا كانت من أوربا عندما دعت صحيفة غربية إلى تغيير النظام التقليدي العالمي والاستنجاد بالنظام الاقتصادي الإسلامي.

بالنظر إلى الأسس التي يقوم عليها الاقتصادُ الإسلامي وموازنتها بالأسباب التي أنتجت هذه الأزمة، سيلاحظ أن الإسلام ونظامه الاقتصادي هو الحل الأمثل لها.

قد يتحسس البعض، وخاصة ذوو الاتجاهات الفكرية الذي لا يطيقون سماعَ أي أمر متعلق بالإسلام، نتيجة موقف عدائي وحكم مسبق على الإسلام، غير مكلفين أنفسهم أن يطلعوا، ولو اطلاعًا يسيرًا على مبادئ الإسلام عمومًا والاقتصادية منها خصوصًا ومنها.

تحريم الربا:

مسألة تحريم الربا في الإسلام من الأمور البديهية، أو ما يعرف حسب المصطلح الشرعي: (ما يعلم من الدين بالضرورة)، وقد جاء النهي عنه صريحًا

كما في قوله تعالى: {ٱلَّذِينَ يَأْكُلُونَ ٱلرِّبَوٰاْ لَا يَقُومُونَ إِلَّا كَمَا يَقُومُ ٱلَّذِى يَتَخَبَّطُهُ ٱلشَّيْطَٰنُ مِنَ ٱلْمَسِّ ۚ ذَٰلِكَ بِأَنَّهُمْ قَالُوٓاْ إِنَّمَا ٱلْبَيْعُ مِثْلُ ٱلرِّبَوٰاْ ۗ وَأَحَلَّ ٱللَّهُ ٱلْبَيْعَ وَحَرَّمَ ٱلرِّبَوٰاْ ۚ فَمَن جَآءَهُۥ مَوْعِظَةٌ مِّن رَّبِّهِۦ فَٱنتَهَىٰ فَلَهُۥ مَا سَلَفَ وَأَمْرُهُۥٓ إِلَى ٱللَّهِ ۖ وَمَنْ عَادَ فَأُوْلَٰٓئِكَ أَصْحَٰبُ ٱلنَّارِ ۖ هُمْ فِيهَا خَٰلِدُونَ ﴿٢٧٥﴾} [البقرة: 275].

كما يعد الربا الذنب الوحيد الذي أعلن الله تعالى فيه الحرب على العباد، بخلاف جميع الذنوب الأخرى؛ قال تعالى: {يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَذَرُوا مَا بَقِيَ مِنَ الرِّبَا إِنْ كُنْتُمْ مُؤْمِنِينَ فَإِن لَّمْ تَفْعَلُوا فَأْذَنُوا بِحَرْبٍ مِنَ اللَّهِ وَرَسُولِهِ وَإِنْ تُبْتُمْ فَلَكُمْ رُءُوسُ أَمْوَالِكُمْ لَا تَظْلِمُونَ وَلَا تُظْلَمُونَ} [البقرة: 278-279].

كما أن السنة النبوية المطهرة جاءت مؤكدة للقرآن في حكمه بتحريم الربا، قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: ((لعن الله آكل الربا، ومؤكله، وكاتبه، وشاهديه))، رواه مسلم.

وورد في الأثر: ((الربا ثلاث وسبعون بابًا؛ أيسرها مثل أن ينكح الرجل أمه))، رواه الحاكم.

والربا كما عرفه العلماء هو: الزيادة على المال مقابل الأجل من غير عوض.

وعندما يفتح باب الاقتصاد على مصارعيه من غير وضع قيود لتحريم الربا والفائدة ، وجعل الاقتصاد بأكمله حرًا، تصل الحالة الاقتصادية بالمؤسسات المالية إلى الجشع بالأفراد والطمع بالفائدة التي تحصدها المؤسسات منهم، نتيجة إقراضهم أموالا طائلة من غير أن يعرف أين تذهب تلك الأموال.

إن تحريم الربا والفائدة على الأموال سيضع حدًا أمام الأفراد من كنز الأموال وفصلها عن العمل والاستثمار عن طريقه وبذل الجهد للحصول على الأرباح المشروعة.

كما سيضع حدًّا أمام الشركات التي وجدت من القروض الشخصية أفضل وسيلة لزيادة رؤوس أموالها بالفائدة المحرمة المجنية من الاقتراض، ومن ثم لا يمثل ما يسمى ارتفاع سعر الفائدة أية مشكلة لأنها ستكون مرفوضة جملة وتفصيلا.

البدائل الإسلامية:

تحريم الربا في الإسلام لا يعني قطعًا وقف عجلة المعاملات المالية، بل على العكس تمامًا، عمل الفقهاء منذ الصدر الأول في ضبط قواعد الاقتصاد الإسلامي من خلال تدوينها في أبواب مستقلة.

كما أن خبراء الاقتصاد الإسلامي المعاصر نجحوا في (أسلمه) المعاملات الاقتصادية من خلال طرح الخدمات المصرفية بصورها الإسلامية المعاصرة، فجاءت البدائل حلولا رائعة جعلت المصارف الإسلامية تتبوأ الصدارة في مجال العمل المصرفي، كما كانت سببًا في الحفاظ على رؤوس أموال البنوك من جهة، وحفظ حقوق العملاء معها من جهة ثانية.

ومن أشهر البدائل الشرعية المطبقة فعلا: عقود المضاربة، والمرابحة، والاستصناع، والتورق المشروع، فضلا عن الخدمات المصرفية المنسوجة بغاية الدقة والإتقان مراعًى فيها القواعد الشرعية الإسلامية ومتطلبات العصر من التطوير والتميز.

وبناء على هذه البدائل لا يمكن لأية جهة أن تحصل على أموال المؤسسات بناء على رُخَصٍ لمؤسسات وهمية لا وجود لها على أرض الواقع، الهدف منها الحصول على سيولة مالية.

فأهم ما يخص المصارف والمؤسسات المالية غير الإسلامية هو تأمين المال وإقراضه للعملاء سواء كانوا أفرادًا أو شركات، دون تحمل أية مسؤولية تجاه تلك الشركات سواء كانت حقيقية أو وهمية

أما المصارف الإسلامية فلا تدخل في أية معاملة إلا بعد التحقق من وجودها

وجوازها من الناحية الشرعية، ومراعاة مسألة التقابض فيها.

وهي – أي مسألة التقابض – مسألة دعت إليها الشريعة الإسلامية؛ لئلا يقع البائع أو المشتري في مسألة بيع المعدوم، والإقراض لشركات وهمية عصفت برأس مال أكبر الشركات في العالم!!

الاقتصاد والضوابط الأخلاقية:

إن ما يتميز به الاقتصادُ الإسلامي عن غيره من النظم الاقتصادية السائدة والبائدة هو اقترانه بالنظام الأخلاقي القائم على المراقبة الذاتية.

فحرمت الشريعة الغش والاحتكار؛ لأنهما يؤديان لضياع الأموال وغلاء الأسعار وظلم المستهلك، وقد جاء في الأثر: (من دخل في شيء من أسعار المسلمين ليغليه عليهم كان حقًّا على الله أن يقعده بعظم من النار يوم القيامة).

فالمسلم مهما كانت درجة التزامه يبقى مهذبًا بضابط المحاسبة الإلهية، سواء في الدنيا أو الآخرة، وهذا ما يجعله يكبح جماح شهوته الاقتصادية، ويحول بينه وبين الكثير من المسائل الاقتصادية التي قد تدر عليه ملايين الدولارات!!

أما الأنظمة الاقتصادية الأخرى فتتصف بالمادية البحتة المنفصلة عن الجوانب الاعتقادية، لذا كانت مسألة أزمة فِقدان الثقة هي الكارثة التي أضرمت النار في كل ما لم يحترق.

والمقصود بفقدان الثقة في هذه الأزمة: أن كل جهة تسعى لإنقاذ نفسها بأية وسيلة كانت .

حتى لو كانت على حساب مصير الآخرين، ومن ثم فليست هناك ضوابط تحمي طرفا في مقابل جشع وطمع طرف آخر يريد أن ينقذ نفسه من هول الكارثة بأقل الخسائر!

أما في النظام الاقتصادي الإسلامي فتحكمه قاعدة فقهية رائعة مستمدة من حديث رسول الله صلى الله عليه وسلم: (لا ضرر ولا ضرار)، ومراعية نظرة الرحمة للغريم حين سقوطه وعجزه عن الوفاء بما عليه؛ عملا بقوله تعالى: ﴿وَإِن

كَانَ ذُو عُسْرَةٍ فَنَظِرَةٌ إِلَى مَيْسَرَةٍ} [البقرة: 280].

لا شكَّ أنَّ غالبية المجتمعات المسلِمة تعاني أزمةً اقتصادية تضــطَّرها إلـــى التخلِّي عن الكثير من تطلُّعاتها ورغباتها دوليًّا واستراتيجيًّا؛ بل والتخلِّي عن أهــم الاحتياجات الأساسية أحيانا.

أهم التحديات التي تواجهها المجتمعات المسلمة في الوقت الراهن والتي تؤدى إلى انتشار الأزمات

فقر المجتمعات الإسلامية:

إنَّ الفقراء لديهم المَيْل الحدِّي المرتفع للاستهلاك، وبالعكس؛ فهو منخفضٌ لدى الأغنياء، فما إن يحصل الفرد الفقير على جزء من المال حتى يبادر ويسارع إلـــى إشباع كلِّ حاجةٍ كانت تلحُّ عليه، فلا يبقى لديه من المال شيءٌ، فَفِي الغالب تكــون احتياجاته أكثر بكثير من موارده، والمسألة نسبيَّةٌ، فالغني أيضًا تكــون احتياجاتــه أكثر من موارده، ولكن بكيفية أقل من احتياجات الفقير لذلك.

الثورة التكنولوجية الهائلة:

هذه الثورة أتاحت لجميع بني البشر ما لم يكن يطمح إليه أحد من قبل؛ وهو ما دفع الفقراء إلى الاستمتاع بما كان يستمتع به الغني، وبالتالي تفاقمت مشكلة التقليد والمحاكاة، ومحاولة حصول الفقير على التكنولوجيا الحديثة؛ ليشبع بها النقص في حياته، فقد ترى أن فقيرًا يمتلك وسائل التكنولوجيا الحديثة ويحصل عليهــا وهــي ليست من الضروريات؛ بل من الكماليات أو الحاجيات، قبل أن يحصل على الغذاء والكساء والمسكَن التي هيَ من ضروريات الحياة.

إغراء الدِّعاية والإعلان:

لقد برع المنتجون والمروِّجون للسلع بالمشاركة مع أصحاب شركات الدعايـــة والإعلان في ترويج السلع والخدمات وتزيينها للناس، سواء كانوا محتاجين إليها أم لا، وذلك عن طريق الدِّعايات والإعلانات التِّجارية التي تعرض أمامَ الناس في كلِّ

زاوية وركن؛ في طريقه، وفي الصحف والمجلات، وفي المحطات الإذاعية والمرئية، وعلى شاشات الفضائيات؛ حيث برع أصحاب شركات الدِّعاية والإعلان في ترويج تلك السلع والخدمات وتزيينها للناس، عن طريق الدِّعايات والإعلانات التجارية الَّتي تعرض على شاشات الفضائيات ومحطات التّلْيفَزيونَ، والتي يقوم بإعدادها اختصاصيّون بارعون في الموسيقى والإخراج الفني والعروض المغرية، مستغلِّين المرأة في ذلك، ونتيجة لذلك؛ أتقن كثيرٌ من أبناء المسلمين ثقافة الاستهلاك؛ فها هم يتباهَوْنَ في اختيار أنواع وأشكال أجهزة الجوَّال، و(الستالايت) و(الريسفير) والسيارات، وماركات الملابس العالمية؛ وهو ما يدفع الناس إلى الاستهلاك، ولو لم يكونوا بحاجة ملحَّة إلى ذلك النوع الذي يروَّج له،ولكن كثرة العرض والدِّعاية ترسِّخ في ذهن المستهلك أهمية السلعة أو الخدمة، فيُقدِم على شرائها.

الاستدانة رضوخًا للثورة التكنولوجية:

قد يضطرُّ ربُّ الأسرة الفقير للاستدانة؛ نظرًا لما يتعرَّض له من ضغوط من شتَّى أفراد أسرته، الذين هيمنت على عقولهم ورغباتهم (الميديا) الحديثة، وأصبحت تتحكَّم حتَّى في رغباتهم ومتطلَّباتهم.

وكذلك أصبح الرجل العادي بفضل الثورة الإعلامية الناجمة عن ثورة الاتصالات والمواصلات والتكنولوجيا الهائلة - يتطلَّع إلى التقدُّم والحصول على المنتجات الجديدة والأدوات والخدمات والسلع والأطعمة الجديدة.

ونظرًا لانتشار أطعمة ومشروبات وسلع وماركات متعددة عالمية أمكن نشر الكثير من العادات مثل الأكل والشرب واللِّباس والتسلية الخاصَّة بكلِّ شعبٍ وأمَّة.

الإنتاج المغري:

لقد ازداد أمر الاستهلاك سوءًا عندما دخل القمار في عمليات الاستهلاك، من خلال السحب على المنتجات المُشتَراة، ومن خلال الجوائز اليومية في المسابقات، وكذلك الجوائز الأسبوعية، والجوائز الكبرى الشهرية... الخ.

ويظهر الغَرَر والتكالُب على الشراء عندما يكون الـدافع لشـراء السـلعة أو الخدمة هو الحصول على قسيمة الاشتراك في السحب - أكثر من إرادة الاسـتفادة من السلعة المباعة، أو الخدمة المُتاحة بصرف النظر عن وجود الحاجة لتلك السلعة أو لا، ويكون الداعي لمن يدخل السحب هو الحصول على المال من غيـر وجـه حقٍّ، وبطريق الغرر الناجم عن الكسب في مسابقات السَّحب وغيره.

التقليد وتَبَعِيَّة الغَيْر:

لا يُنكر أحد أثر ظاهرة تقليد المغلوب للغالب والفقير للغني وانبهاره به، وهي أمور غريزية ذكرها عُلماء الاجتماع في كُتُبهم ومؤلفاتهم، فقد أشار ابن خلدون - رحمه الله - إليها في مقدِّمته، إذ يقول: "إن المغلوب مولَعٌ أبدًا بالاقتداء بالغالب في شعاره وزيِّه ونِحلَتِه وسائر أحواله وعوائده، والسبب في ذلك أن النَّفس أبدًا تعتقـد الكمال في مَنْ غلبها وانقادت إليه؛ إمَّا لنظره بالكمال بما وقر عندها من تعظيمـه، أو لما تغالط به من أن انقيادها ليس لغلَب طبيعيٍّ، إنما هو لكمال الغالـب، فـإذا غالَطَتْ بذلك واتَّصل لها اعتقادًا؛ فانتحلتْ جميع مذاهب الغالب وتشبَّهت به، وذلك هو الاقتداء، أو لما تراه - والله أعلم - من أنَّ غلَب الغالب لها ليس بعصـبية ولا قوة بأس، وإنما هو بما انتحلته من العوائد والمذاهب".

الزيادة السكانية:

معدَّل الزيادة السنوية في السكان داخل العالم الإسلامي من أعلى المعدَّلات في العالم؛ وهو ما يترتَّب عليه زيادة في الطلب على السـلع والخـدمات والمنتجـات بأنواعها؛ سواء كانت ضرورية أو كمالية وترفيهية.

ولا يُنكر الإسلام التزايدَ في عدد السكان، ولكنه في مجمل تعاليمه يحثُّ على أن تكون الزيادة في النوعية بالمقابل مع الزيادة العدديَّة؛ فالحديث ذاته الذي يُستدلُّ به على الكثرة في العدد - أشار رسول الله - صلَّى الله عليه وسلَّم - إلى النوعية المطلوبة؛ ليكون المسلمون ممَّا يستحقُّ أن يباهي ويفاخر بهم رسول الله - صـلَّى الله عليه وسلَّم - وهم أولئك الذين يتَّبعونه في أقواله وأفعاله وسلوكه.

ففي الحديث عن سعيد بن أبي هلال، أن النبيَّ – صلَّى الله عليه وسلَّم – قال: ((تناكحوا، تكاثروا؛ فإني أُباهي بكم الأمم يوم القيامة)).

ولتأكيد هذا المعنى؛ حذَّر – صلَّى الله عليه وسلَّم – أن يصل المسلمون إلى مرحلة الضعف والغُثاء، بحيث يصبحون لا قيمة لهم في الحضارة الإنسانية، ولا مكان لهم في الحياة اليومية، ويصيرون كالأنعام يأكلون ويتمتَّعون.

وفي الحديث: قال رسول الله – صلَّى الله عليه وسلَّم –: ((يوشك الأمم أن تداعى عليكم كما تداعى الأكلة إلى قصعتها)). فقال قائل: أوَمن قلَّةٍ نحن يومئذ؟ قال: ((بل أنتم يومئذٍ كثيرٌ، ولكنكم غُثاءٌ كغُثاء السَّيْل، ولينزعنَّ اللَّهُ من صدور عدوِّكم المهابة منكم، وليقذفنَّ الله في قلوبكم الوهن)). فقال قائلٌ: يا رسول الله، وما الوهن؟، قال: ((حبُّ الدنيا وكراهية الموت)).

من هذا يتبيَّن لنا أنَّ الأمَّة الإسلامية، لابدَّ لها من حفظ ذاتيَّتها وكيانها والاعتماد على نفسها كي تكون لها مكانتُها بين الأمم الأخرى، فإنَّ أُمَّة تعتمد في مأكلها ومشربها على غيرها من الأمم هي أُمَّة فاقدة للكثير من حريتها، ولكي تستقل بنفسها فلا بد أن تقوى وتقوي ذاتها.

لابدَّ من الاعتماد على النفس:

لابد للمسلمين من التمسُّك بسنَّة النبيِّ – صلَّى الله عليه وسلَّم – وعدم إتباع أنماط الاستهلاك الغربية البعيدة كليَّةً عن العادات والتقاليد الإسلامية.

لقد دعا معظم فقهاء المسلمين ودعاتهم إلى ضرورة أن يقوم المسلمون بأنفسهم، واعتبروا تعلُّم كلَّ ما هو نافع وضروري للمسلمين فرض كفاية، إذا لم يقم به البعض أصبح واجبًا على الكلِّ.

إن الأمر يُصبِح خطيرًا جدًّا عندما يَعْتَمِدُ المسلمون على غيرهم في كل شيء؛ في استيراد لُقْمَة الخُبز والدَّواء والكساء وكافة المستلزمات الحياتيَّة، حتى فوانيس رمضان صارت تأتي من الصين!!

إنَّ استيراد القمح والكساء والدواء من دول معادية للمسلمين معناه أن تكـون رقاب المسلمين بقبضة أعدائهم، يتحكّمون فيهـا كيْفَمـا ارادو، ولـذلك يجـب أن يحرِّروا رقابهم بالامتناع عن استهلاك أيِّ سلعة أو خدمـة مـن دولـةٍ مُعاديـة للمسلمين، أو لقضاياهم، أو استبدال تلك السلعة بمثيلاتها. وبدلاً من ذلك لابدَّ مـن السعي نحو تحقيق الاكتفاء الذاتي والأمن الغذائي وتحقيق التكامـل الاقتصـادي، وتفعيل السوق الإسلامية المشتركة.

خطورة السِّلعة المستوردة:

إنَّ الدراسات والبحوث أثبتت أنَّ هناك مقاييس ومواصفات للسـلع المصـدَّرة لدول العالم الثالث لا تقبل بها الدول المتقدمة!! وبطبيعة الحال؛ فهي أقل بكثير من معايير ومواصفات الجودة المطبَّقة في الدول الغربية، كما أنَّ كثيرًا من الأغذية لا تصلح للاستهلاك البشري، ومن هنا يجب أن يتنبَّه المسـلمون لهـذه المخـاطر، ويعملوا على زيادة الوعي والتثقيف الصحِّي بخطورة استهلاك هذه الأغذية.

الفصل الثالث

الإعلام وإدارة الأزمات

- اتصالات الأزمة
- التجهيزات الاتصالية لإدارة الأزمات
- دور الاتصال في المراحل المختلفة للازمة
- قواعد عامة لاتصالات الأزمة (افعل – لا تفعل)
- أهمية الإعلام في إدارة الأزمات
- دور الإعلام في إدارة الأزمة
- الاستراتيجيات الإعلامية في مواجهة الأزمة
- إعداد الرسائل الإعلامية وقت الأزمة
- دور الإعلام في إدارة الأزمات المختلفة
- طرق التأثير على الرأي العام وقت الأزمة

تمهيد :-

يعد الإعلام احد المصادرالاساسية للقوة داخل المجتمعات المختلفة فهو يلعب دور اساسى في حياة الأفراد والمجتمعات والشعوب خاصة في ظل التطور والتقدم العلمي التكنولوجي والتقني الحالي.

وتبرز أهمية الإعلام بصفة خاصة وقت الأزمات من خلال الدور الذي تقوم به وسائل الإعلام المختلفة في المراحل المختلفة للازمة سواء مرحلة ما قبل الأزمة أو في مرحلة وقوع الأزمة

كذلك مرحلة ما بعد الأزمة واحتواء أثارها.

خاصة في ظل الوقت الراهن الملـئ بالأزمـات والكـوارث والصـراعات والحروب والأزمات وغيرها من المأسى التي يعيشها الإنسان المعاصر

كذلك لاعتماد الجماهير بمختلف فئاتها عليها في الحصول على المعلومـات الحقيقية والدقيقة وقت الأزمة فالإعلام يعد أداة رئيسية وفعالـة مـن أدوات إدارة الأزمة خاصة في ظل هذا العصر المليء بالأزمات.

وذلك من خلال التعرف على مفهوم الاتصال وانماطة ومكوناته ، واتصالات الأزمة ومفهومها وتطور الاهتمام بها ،وكذلك التعـرف علـى أهـم التجهيـزات الاتصالية لإدارة الأزمات من:-

- مركز اتصالات الأزمة
- فريق إدارة الأزمة
- خطة اتصالات الأزمة
- أهداف اتصالات الأزمة في المراحل المختلفة،
- إستراتيجية إدارة الأزمة
- تحديد جمهور الأزمة

بالإضافة إلى التعرف على دور الاتصال في المراحل المختلفة للازمة،وكذلك أهم القواعد العامة لاتصالات الأزمة ،وأهمية الإعلام في إدارة الأزمة ودورة في

إدارتها، بالإضافة إلى أهم الاستراتيجيات الإعلامية في إدارة الأزمة وكيفية إعداد الرسائل الإعلامية وقت الأزمة وأخيرا إدارة الإعلام للمراحل المختلفة للازمة (قبل،وأثناء،وبعد الأزمة).

اتصالات الأزمة crisis communication

يستخدم مصطلح الاتصال على نطاق واسع في كثير من العلوم الاجتماعية والإنسانية فكثيرا ما يستخدمه علماء الاجتماع والنفس والسياسة والإدارة والإعلام .... الخ كل حسب التخصص العلمي الذي ينتمي إليه فهو مفهوم شامل واسع الانتشار و متعدد الاستخدام

والاتصال بصفة عامة هو العملية التي يتفاعل بمقتضاها متلقي ومرسل الرسالة في مضامين اجتماعية معينة ، وعبر وسيلة أو وسائل اتصالية تهدف إلى نقل المعلومات والبيانات من مكان إلى أخر ومن زمان إلى أخر في ظل ظروف معينة

فالاتصال هو تلك الأداة التي تجعل المجتمعات ممكنة كما أنة عملية لنقل المعلومات والآراء والاتجاهات والأفكار والخبرات من مصدر أو مرسل إلى مستقبل عبر وسيلة بغرض التأثير عليه لتحقيق هدف ما .

وترجع أهمية الاتصال إلى انه يزيد من فرص الفرد في البقاء والعيش والنجاح داخل المجتمع وذلك من خلال قدرته على مشاركة وتبادل الآراء والمعلومات والأفكار مع الآخرين والتفاعل معهم وهو ما يكفل له الشعور بالأمن والاستقرار . وقبل الحديث عن اتصالات الأزمة نشير بإيجاز إلى أنماط الاتصال ومكونات العملية الاتصالية فيما يلي

فهناك خمسة أنماط رئيسية للاتصال هي :-

1- الاتصال الجماهيري :- mass communication

وهو عملية يوجه عن طريقها الاتصال . وفى وقت واحد اى مجموعة واسعة وغير متجانسة من الناس من خلال إحدى الوسائل الآتية (الصحافة ، الإذاعة ،

التليفزيون ، السينما ...) فهو عملية مركبة تهدف إلى إشراك كثير من الأفراد أو الجماهير في نفس المعلومة ويشترط هذا النوع من أنواع الاتصال توفير الوسيلة أو إتاحتها لدى جميع المستقبلين وكذلك تفترض بعض الوسائل مثل الصحف بأنواعها شرط التعليم .

2- **الاتصال التفاعلي inter active communication**

ظهر هذا النوع مؤخرا نتيجة للتقدم التكنولوجي الهائل الذي تشهده المجتمعات الإنسانية حيث يشهد هذا العصر حقيقة ثورة معلوماتية تكنولوجية هائلة ابتدئ من شبكات الهاتف والكمبيوتر باستخدام التكنولوجيا الرقمية ووسائل البث المباشر عبر الأقمار الصناعية الستاليت وغيرها من التقنيات التكنولوجية الحديثة.

فقد أصبح لدينا الحوار أو التفاعل والاتصال عبر الانترنت وغرف الشات والفيس بوك واليوتيوب والصحف الالكترونية والمدونات والتليفزيون التفاعلي.وغيرها من والوسائل التكنولوجيا الحديثة .

3- **الاتصال الجمعي Group communication**

ويكون هذا النوع من الاتصال بين شخص واحد وجماعة من الأفراد كما يحدث في اللقاءات والمقابلات والمحاضرات والندوات والمؤتمرات وفى هذا النوع يكون هناك رجع صدى سريع يساعد في تحقيق فاعلية الاتصال بين الطرفين المستقبل والمرسل

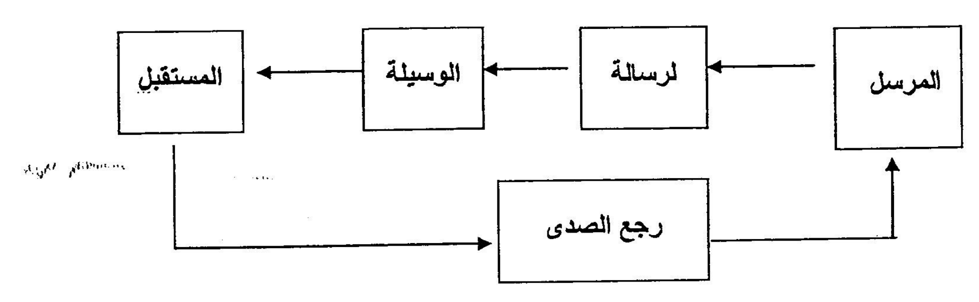
4- **الاتصال الشخصي Personal communication**

ويحدث هذا النوع بين فردين بصورة مباشرة مرسل مستقبل وهو يتم وجها لوجه ويحدث فيه أيضا فورية في رجع الصدى كما في النوع السابق وهى تمكن سرعة التأثير المتبادل بين الطرفين عن طريق تعديل مسار الرسالة طبقا لرجع الصدى الذي يتم الحصول عليه ولا يحتاج هذا النوع لوسيلة اتصال أو الوسيط للنقل ويتميز بقدر كبير من المرونة .

5- الاتصال الذات

ويحدث هذا النوع من الاتصال داخل الإنسان نفسه بمعنى أن المرسل أو المستقبل في هذه الحالة يكون شخص واحد واقرب مثال له حديث الإنسان مع نفسه أو ذاته أثناء التفكير في موضوع ما أو شئ ما فيلعب الفرد الدورين في آن واحد تارة يكون مرسل وأخرى مستقبل . ومن الأهمية في هذا الموضع أيضا إن نعرض لعناصر مكونات العملية الاتصالية وهى ثابتة في اى برنامج اتصالي أيا كان نوعه

مكونات عملية الاتصال :



شكل يوضح مكونات عملية الاتصال

1- المرسل أو المصدر source

وهو منشئ ومصدر الرسالة والذي من الممكن أن يكون فرد واحد أو عدة أفراد كفريق العمل في اى مجال والذي يجب أن تكون لديه قدرات وملكات ومهارات خاصة تؤهله لهذا العمل الهام والذي تبدأ من خلاله عمليه الاتصال.

2- الرسالة Massage

وهى الفكرة أو المنبه والمثير الذي يريد المرسل نقلها إلى المستقبل ووصولها هو الهدف الرئيسي لعملية الاتصال ككل كذلك يجب أن تتسم بدرجة عالية من الوضوح والدقة لضمان وصولها إلى المستهدف الحقيقي وقد يعدها المرسل نفسه أو احد أعضاء قرين العمل .

3- الوسيلة channel

وهى القناة التي تنقل خلالها الرسالة من المرسل إلى المستقبل مثل التليفزيــون أو الراديو أو الصحف أو المجلات الانترنت وغيرها من الوسائل التكنولوجيــة الحديثة والتي يتطلب شرط إتاحتها لدى المستقبل لوصول الرسالة إليه .

4- المستقبل receiver

وهو الفرد أو مجموعة الأفراد التي تتلقى الرسالة الموجهة إليه من المرســل وذلك بهدف إحداث تغييرات أو تأثيرات معينة لديه والتي من الممكن ان تحدث أولا تحدث.

5- رجع الصدى Feed back

وهو رد فعل المستقبل على رسالة المصذر المرسلة ويبين مدى تحقــق تــأثير الرسالة من عدمه وعلى أساسه قد يتم تعديل الرسالة إذا وجــد أن رد الفعــل الغالب عليها كثيرا ما يكون سلبي أو يؤكد على قصور احد الجوانب بها والتي يقوم المرسل بتعديل رسالته على أساسها .

وفى وقت الأزمات توجه كل مكونات وعناصر الاتصال لخدمة أهداف إدارة ومواجهة الأزمة .

فمع تزايد عدد الأزمات في الآونة الأخيرة وتزايد معهــا ســخط الجمــاهير خاصة مع تزايد اعتماد الجماهير على وسائل الإعلام في الحصول على الأخبــار والمعلومات المختلفة من جهة وخوف الشركات والهيئات والمنظمات على صورتها الذهنية لدى الجماهير من جهة أخرى.

حيث تخطى الأزمات والكوارث بتغطية واسعة النطاق مــن قبــل وســائل الإعلام المختلفة لأنها من الأخبار السلبية التي تلبى حاجة الناس إلى المعرفة وحب الاستطلاع والفضول وتحقق الانتشار الواسع لوسائل الإعلام المختلفة .

فالأزمة تستقطب اهتمامات عديد من الأفراد والجماعات والمنظمات السياسية والاقتصادية والبيئية ... الخ

تعريف اتصالات الأزمة :-

وعلى ذلك يمكن تعريف اتصالات الأزمة بأنها جميع الأنشطة الاتصالية التي تمارس أثناء المراحل المختلفة للازمة بغض النظر عن الوسائل والمضامين المستخدمة فيها .

وعلى هذا الأساس فان الأنشطة والأدوار الاتصالية التي تقوم بها المنظمات أثناء مراحل الأزمة تدخل في نطاق اتصالات الأزمة كذلك فان الأنشطة التي تمارسها وسائل الإعلام فيما يتعلق بالأزمات تدخل في نطاق اتصالات الأزمة

فعند إدارة المنظمة لاى أزمة تواجهها فإنها تقوم بإعداد تجهيزات اتصالية أساسية ومنها على سبيل المثال لا الحصر:-

- سجلات عن تاريخ المنظمة
- نشأتها وأقسامها
- أنشطتها المختلفة
- العاملين فيها وأعدادهم
- حجم المنظمة في السوق
- إسهاماتها في مجال خدمه المجتمع
- مع توفير صور فوتوغرافية لهذه المجالات وقيادات المنظمة أيضا إن أمكن
- وكذلك إعداد فيلم تسجيلي عن المنظمة (نشأتها- تطورها- انجازاتها- إنتاجها)
- بالإضافة إلى إعداد نموذج مفصل لبيان صحفي يتم إعداده مسبقا تملأ بياناته حسب الحاجة ويوزع على مندوبي الصحف ووسائل الإعلام المختلفة محليا أو عالميا حسب حجم و طبيعة الأزمة

وعلى هذا فإذا كان الاتصال يلعب دور حيوي هام في حياة اى منظمة في الظروف العادية فان هذا الدور يتضاعف وبشدة أثناء الأزمة ويصبح أكثر أهمية لذلك تزايد الاهتمام به كعلم له أصوله وقواعده التي يجب إتباعها ومراعاتها والاسترشاد بها داخل كل منظمة أو دولة أو مؤسسة .

تطور اتصالات الأزمة :-

نتناول فيها مراحل هذا التطور في النقاط الآتية:-

*** المرحلة الأولى:-**

يرى بعض الباحثين أن بداية الاهتمام بدور ووظائف الاتصال أثناء الأزمات يرجع إلى بداية السبعينات من القرن العشرين حيث اهتمت بعض الدراسات في هذه الفترة بأهمية صياغة الرسالة الإعلامية أثناء وقوع الأزمة ، وكذلك دور بعض وسائل الإعلام في التحذير من مخاطر وآثار الكوارث والأزمات .

*** المرحلة الثانية:-**

وشملت فترة التسعينات حيث وجدت طفرة كبيرة في هذا المجال حيث اهتم الباحثين بتناول أهمية تفعيل دور الاتصالات والمعلومات في مجال إدارة الأزمات خاصة في مجال الوقاية والمواجهة إضافة إلى دراسة دور الخطاب الاعلامى في توعية الجماهير المختلفة وإمدادهم بالمعلومات الكافية والدقيقة خاصة المتضررين من الأزمة .

*** المرحلة الثالثة:-**

وفى نهاية التسعينات زادت بحوث اتصالات الأزمة بصورة كبيرة نتيجة لزيادة عدد الكوارث الأزمات الداخلية والخارجية وتعقدها وتشابك أطرافها وازدياد الصراع.

لذلك تطورت هذه الدراسات وبحثت في كيفية قيام المنظمات المختلفة وإدارات الاتصال بها وقت الأزمات بتلبية حاجة المجتمعات المعاصرة للمعرفة بكل مستجدات الوضع دون تهويل أو تهوين وقت الأزمة.

وكيف تقوم باكتشاف إشارات الإنذار المبكر قبل وقوع الأزمة وكيف توعى وتوجه الجماهير قبل وقوع الأزمات المحتملة الحدوث خاصة وان هذه الفترة شهدت متغيرات تكنولوجية رهيبة في مجالات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات مما جعل دورها مضعف أمام الجمهور .

التجهيزات الاتصالية لإدارة الأزمة

هناك عدد من التجهيزات الاتصالية التي يجب توفيرها وإعدادها أثنـــاء إدارة الأزمة وهى :-

- مركز اتصالات الأزمة
- فريق اتصالات الأزمة
- خطة اتصالات الأزمة
- أهداف اتصالات الأزمة
- إستراتيجية اتصالات الأزمة
- تحديد جمهور الأزمة

أولا : مركز اتصالات الأزمة :-

كما سبقت الإشارة إلى أن كل أزمة لابد أن يكون لها غرفة عمليات وكـــذلك تؤكد على أهمية وجود غرفة أو مركز لاتصالات الأزمة داخل هذه الغرفة الأوسع وهى غرفة العمليات على أن يتم تجهيزها بكافة الوسائل والتقنيات التكنولوجية وان يتم فحصها والتأكد من سلامتها باستمرار .

على أن يشتمل هذا المركز على ما يلي :-

1- سجلات تتضمن معلومات مختلفة عن المنظمة (تاريخها ، مراحل تطورهـــا ، انشتطها المختلفة ، عدد العاملين بهـــا ، فروعهـــا ، ....) وان تكـــون هـــذه السجلات معدة للعرض بالوسائل المختلفة (لوحات الكترونيـــة ، كمبيـــوتر ، داتاشو ، .. الخ)

2- صور وأفلام تسجيلية عن المنظمة

3- أجهزة عرض مختلفة

4- فاكس ، وطابعة ، واسكنر وكمبيوتر

5- طاولة اجتماعات

6- تليفزيون ، فيديو ، مسجل ، راديو

7- دوائر تليفزيونية مغلقة (عند الحاجة)

8- الاتصال بشبكة المعلومات الدولية الانترنت

9- أجهزة تليفون سلكية ولا سلكية ومحمولة

10-مكان مجهز لعقد المؤتمرات الصحفية

11-عربة متنقلة مجهزة متصلة بالمركز

ثانيا فريق اتصالات الأزمة :-

وهم مجموعة من المتخصصين الذين يتم اختيارهم بدقة وعناية ليكونوا مسئولين عن الاتصال بالجماهير داخل وخارج المنظمة ومهمتهم الرئيسية هي تهدئة الأوضاع والحفاظ على الإنتاج وضمان ممارسة أنشطة المنظمة والمحافظة على صورتها الذهنية لدى جمهورها والمحافظة على العاملين بها وذلك بمكونات فريق اتصالات الأزمة ودور كل منهم بها

يضم فريق الاتصالات الأزمة أعضاء أساسية وأعضاء معاونين على النحو التالي

الفريق الاساسى Core team

ويشتمل على:-

1- قائد الفريق

2- المتحدثون الرسميون

3- مراقب معلومات

4- منسق وسائل الإعلام

5- مسئول تنفيذي

الفريق المعاون other team mebers

ويتكون من:-

6- ممثل الشئون القانونية

7- ممثل الأمن

8- مستشار نفسي

9- مستشار اجتماعي للتعامل مع الضحايا وذويهم

10- العلاقات العامة

ونعرض فيما يلي لأعضاء وخصائص هذا الفريق والمهام الموكلة لكل منهم فيما:-

1- قائد الفريق team leader

وهو الذي يتولى الإشراف على إدارة الأزمة وكذلك كافة البيانات والمعلومات المتعلقة بالأزمة ويجب أن تتوفر لديه رؤية واضحة للموقف العام للازمة .

كما يجب إن يكون قادرا على القيام بدوره في قيادة الفريق من خلال معرفة طبيعة الأزمة وأبعادها وأطرافها وحدود تأثيراتها الحالية والمحتملة على المنظمة والمجتمع ، ويمثل المنظمة رسميا عند مخاطبة الرأي العام .

2- المتحدثون الرسميون Spokes persons

كما يضم الفريق مجموعة من المتحدثين الرسمين يعبر احدهم عن الواجهة الرسمية للمنظمة ويكون بمثابة الناطق الرسمي بالإضافة إلى مجموعة أخرى من المتحدثين المساعدين الذين يستعان بهم في التعامل مع تلقى المكالمات الهاتفية ومقابلة بعض مندوبي وسائل الإعلام المحلية ، في حين يتولى الناطق الرسمي مهام التعامل مع وسائل الإعلام القومية والدولية .

وعلى ذلك يجب أن يتسم المتحدث الرسمي بما يلي:-

* التعاطف والإنسانية والرحمة.
* الدقة وإجادة العمل.
* القدرة على التعامل مع مندوبي وسائل الإعلام المختلفة.
* القدرة على الاحتفاظ دائما بهدوء الأعصاب.
* عدم التوتر والحدة والانفعال خاصة عند التعرض للهجوم والانتقاد من جانب الجماهير الداخلية والخارجية ومندوبي وسائل الإعلام الأخرى.

كما ويجب أن تمنحه الإدارة العليا الثقة اللازمة والقدرة الكافية على تقـدير الموقف واتخاذ التصريحات الفورية اللازمة عند التعامل المباشـر مـع منـدوبي وسائل الإعلام .

3- مراقب المعلومات

تعد عملية الرقابة والتحكم في تدفق المعلومات عملية حيوية للمنظمة خاصـة في أوقات الأزمات ومراقب المعلومات هو الشخص الوحيد الذي يحيط بكل جوانب الأزمة وخلفياتها وهو الذي يحدد المعلومات المسموح بنشرها بعد تنقيتها كما يقوم بإعداد المذكرات المرتبطة بالإجابة على تساؤلات معينة وطلبات إجراء الأحاديث من جانب مندوبي وسائل الإعلام كما أنة الشخص الذي يعتمـد عليـة المتحـدث الرسمي بشكل اساسى.

4- المنسق الاعلامى media mindo

وهو يتولى التنسيق مع مندوبي وسائل الإعلام المختلفة فيما يتعلق بترتيـب عقد اللقاءات والمؤتمرات الصحفية والإدلاء بالبيانات وتسهيل مأموريـة منـدوبي وسائل الإعلام في تزويدهم بالبيانات اللازمة والرد على استفسـاراتهم التليفونيـة حول الأزمة وتطوراتها وآثارها على كافة الأصعدة

5- المسئول التنفيذي Exacutive stotus

يعد حلقة الاتصال بين فريق اتصالات اللازمة والإدارة العليا للمنظمة ويتولى تمرير المعلومات من قيادات المنظمة إلى أعضاء الفريق وتلقـى الـردود بشـأن استفسارات أعضاء فريق الاتصال عن أمر من الأمور الغامضة المتعلقة بسياسـة المنظمة تجاه الأزمة .

وتجدر الإشارة إلى ضرورة وجود درجة من المرونة في تشـكيل أعضـاء الفريق حسب الأزمة وحجم المنظمة وطبيعة عملها .

ثالثا خطة اتصالات الأزمة

سبقت الإشارة في موضع سابق إلى أهمية التخطيط بصفة عامة في عمليـة

إدارة الأزمة وهنا تؤكد أيضا على أهميته بالنسبة لاتصالات الأزمة خاصة في ظل التعددية الإعلامية والتطور الكبير في مجال الاتصالات وتشعب وتداخل العناصر الداخلة مع والمؤثرة فيه.

كل ذلك يتطلب ضرورة وضع خطة للاتصال في كل مرحلة من مراحل إدارة الأزمة والتعامل معها لضمان سير العمل وقت الأزمة بالدقة والفاعلية المطلوبة .

ويتطلب وضع خطة لاتصالات الأزمة ضرورة رصد بيئة عمل المنظمة والمناخ المحيط بها من خلال وضع تصور شامل عن تاريخ المنظمة واقسمها ومركزها المالي والأزمات التي تعرضت لها سابقا والمتوقعة في المستقبل والأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها وعدد عمالها وغيرها وكذلك التعرف على أهم أهدافها في كل مرحلة والجمهور المستهدف بكل مرحلة.

وكذلك التعرف على أهم طرق الاتصال التي يتم استخدامها والرسائل التي ستوجه ومضمونها والموارد المتاحة والمطلوبة بكل مرحلة وكيفية تدريب أعضاء الفريق على كل ذلك موضع نماذج إرشادية لكيفية التنفيذ وقت الأزمة .

رابعا أهداف اتصالات الأزمة :-

وهنا يجب أن نشير إلى أن أهداف الاتصال تختلف من أزمة إلى أخرى حسب نوع الأزمة وطبيعتها وحجمها والأطراف المشتركة فيها والمتأثرة بها والناتجة عنها والأحداث المترتبة عليها والمدى الذي وصلت إليه وترى بعض الدراسات أن هذه الأهداف يمكن أن تكون كل أو احد الأهداف التالية.

1- تقديم معلومات صحيحة ودقيقة عن الموقف داخل المنظمة الى الجماهير ووسائل الإعلام

2- تصحيح أية معلومات خاطئة بسرعة والمتابعة المستمرة لما تقدمه وسائل الإعلام عن الموقف .

3- الحفاظ على صورة المنظمة وحرصها على الصالح العام

4- التقليل من التأثيرات السلبية للازمة على المجتمع وسلامة المواطنين (تحذير من أخطار – إرشادات)
5- كسب مساندة جماهير المنظمة ، والمجتمع
6- إزالة مخاوف الجماهير ، وبث شعور بالاطمئنان
7- امتصاص الغضب ، والتهدئة
8- التأكيد على السيطرة على الموقف ، إشاعة جو من الثقة
9- التأكيد على التزام المنظمة بمسئولياتها الاجتماعية
10-مواجهة حملات النقد ، والتشهير ، والدفاع عن المنظمة

خامسا إستراتيجية اتصالات الأزمة

سبقت الإشارة في موقع سابق إلى أهمية وجود إستراتيجية محددة عند التعامل مع الأزمة ويؤكد علماء الاتصال على أن إتباع إستراتيجية معينة وقت الأزمة يضمن لها النجاح بشرط أن تكون هذه الإستراتيجية مناسبة لنوع الأزمة وطبيعتها

فلكل أزمة طبيعتها الخاصة التي تفرض استخدام إستراتيجية تصلح لتطبيق فيها ولا تصلح لغيرها حسب طبيعتها ونوعها.

كما قد تطلب كل مرحلة إستراتيجية خاصة بها حسب طبيعتها واحتياجاتها فهناك مرونة في الاستخدام تتيح إمكانية الجمع بين أكثر من إستراتيجية في آن واحد حسب متطلبات الأزمة و طبيعتها واحتياجاتها .

وهناك عدة استراتيجيات يمكن الاختيار بينها تبعا للموقف على النحو التالي:-

1- إستراتيجية الصمت

تعتقد بعض المنظمات أن الرأي العام لا يعرف بالأزمة ، وان هدفهم الحفاظ على السرية من خلال التعتيم على أحداثها وبالتالي لا يواجهون بأي رد فعل اتصالي وهنا تلجأ وسائل الإعلام إلى البحث عن المعلومات من مصادر أخرى مما قد يؤدى إلى الأضرار بسمعة المنظمة لذا يطلق عليها البعض إستراتيجية التجاهل

2- إستراتيجية الإنكار

حيث تنكر المنظمة وجود أزمة تماما وتقدم المعلومات التـــي توضـــح ذلـــك لجماهيرها وجميع المتعاملين معها.

3- إستراتيجية حائط الصد

وفى هذه الإستراتيجية لا تعتـــرف الإدارة بالأخطـــاء وتـــرفض الاســـتجابة لضغوط القوى الخارجية وتحاول صد محاولات الأطراف الخارجية للحصول على معلومات عن الموضوع ، في نفس الوقت الذي تفسر الجماهير ووسائل الإعـــلام ذلك بأنه إخفاء لأخطاء كبيرة وبذلك تزداد اتجاهاتهم السلبية

والمنظمة التي تستخدم هذه الإستراتيجية كثيرا ما تتعرض لخطـــر تكـــوين اتجاهات سلبية لدى الرأي العام عنها وعن جميع أنشطتها.

4- إستراتيجية التخلص من المسئولية

في هذه الإستراتيجية تحاول المنظمة تحويل المسئولية عن وقوع الأزمة إلى جهات أخرى بعيدة كل البعد عنها وإظهار أن المنظمة ضحية هي الأخـــرى فـــي الموضوع وان الأزمة مجرى حدث مؤسف .

5- الإستراتيجية القانونية

وفيها تعتمد المعالجة على أراء وتوجيهات رئيس الشئون للمنظمـــة والتـــي عادت ما تؤكد على ما يحفظ الحقوق القانونية لها وحمايتها من أية مسألة قانونيـــة وهى تتمثل فيما يلي .

- ذكر اقل قدر من المعلومات عن سياسة المنظمة
- عدم الإدلاء بأية أراء شخصية قد يفهم منها مسئولية المنظمة من الأزمة
- الحذر الشديد في لغة الخطاب الاعلامى المستخدم من جانب المنظمة

6- إستراتيجية التبرير والاعتذار

وفيها تعترف المنظمة بالخطأ وتعتذر عنه بأكثر الطرق ملائمة ولباقة وأسف كما تعلن تبريراتها وتفسيراتها له من خلال إعداد دفاع قوى يتضـــمن معلومـــات

حقيقية يقدمها المتحدث الرسمي للمنظمة وهى من التكنيكات الناجحة والفعالة جـدا في إدارة الأزمة والمفضلة أيضا لدى الجمهور.

7- إستراتيجية الاعتذار الكامل

وهى تعتمد على إظهار الخذي والعار وطلب الغفران والسماح من الجماهير والاعتذار عن العمل الخاطئ الذي تحاول إن تظهر انه غير مقصود تماما وهـى بذلك تسعى لاستعادة الصورة الذهنية الايجابية لدى جمهورها .

8- إستراتيجية الدفاع الهجومي

وتؤدى هذه الإستراتيجية إلى منع تدهور الموقف وتقليل مشاعر الغضب من خلال التعامل بذكاء مع أطراف الأزمة وغالبا ما تستخدم في قضايا الرأي العـام لوقف نمو وتطور الأزمة كما أنها قد تسعى للتعامل مع الأزمة كفرصة جيدة لخلق رأى عام مساند للمنظمة من خلال تفسير سياساتها وأعمالها على نطاق واسع وأنها تستهدف الصالح العام وتحرص على تأكيد ذلك من خلال ذكر معلومات تفصـيلية تتجاوز توقعات الجماهير لذا يطلق البعض عنها إستراتيجية " الصالح العام "

9- إستراتيجية الهجوم المضاد

هي إستراتيجية تتصرف فيها المنظمة إعلاميا بشكل هجومي من خلال تجميع وحشد القوى الناقدة ودفعها داخل مجال الأزمة كما تعمل على تحطـيم المقومـات الأساسية التي اعتمدت عليها هذه الأطراف في مهاجمة المنظمة.

وهى إستراتيجية تصلح للاستخدام في حالة تعرض المنظمة لحملـه تشـهير وتناول أحداث الأزمة بشكل جائر وغير منصف أو تناول قائم على اختلاق وقائع وأحداث غير حقيقية وذكر قصص خيالية ووهمية وقد تستخدم المنظمة حقها فـي اللجوء إلى القضاء دفعا عن نفسها .

10- إستراتيجية الأفعال التصحيحية :

هي إستراتيجية تقوم على الاعتراف بالمشكلة وأسبابها والتأكيد على العمـل على منع تكرارها وذكر الخطوات التي تم اتخاذها لإصلاح الإضرار الناجمة عن

الأزمة وذكر سياسة المنظمة المستقبلية في هذا الشأن .

ويتميز أسلوب الخطاب الاعلامى بها بالصدق والصراحة ،والشفافية وتحرى الدقة والموضوعية ، وتلقى هذه الإستراتيجية معارضة شـديدة مـن المسـئولين القانونيين للمنظمة ، وذلك لان الاعتراف بأي خطأ قد يؤدى إلـى اسـتخدام هـذا الاعتراف في رفع دعاوى قضائية ضد المنظمة مما قد يسبب لها خسـائر ماديـة ومعنوية فادحة .

سادسا تحديد جمهور الأزمة

لكل أزمة جمهور وان تفاوتت درجة تأثير الأزمة ويختلف الجمهور من أزمة إلى أخرى حسب طبيعة ونوع الأزمة وحجمها ومن أهم متطلبات الأزمة تحديـد الجمهور المستهدف بالرسالة الاتصالية وخصائص هذا الجمهور من حيث :-

- حجم التأثير بالأزمة
- مستواه التعليمي والاقتصادي والثقافي
- اهتماماته
- طبيعة عمله

وعادة ما يكون هناك جمهور متضرر ضرر مباشر من الأزمة بالإضافة إلى الجمهور العام أو بمعنى أخر جمهور الرأي العام كما يمكن ان يقسم إلى :-

* مستهلكون
* عملاء
* مستثمرون
* قطاعات
* شركات
* هيئات
* موردين
* عائلات

* ذوى ضحايا

* جمهور عام ،

* سلطات تشريعية وتنفيذية وغيرها

وغيرهم ممن تربطهم اى صلة مباشرة أو غير مباشرة بالأزمة

دور الاتصال في المراحل المختلفة لإدارة الأزمة

تتطلب الإدارة الفعالة للازمة قيام مسئولي الاتصالات في المنظمة بمهام اتصالية محددة تتسم بالتعدد والانضباط والاستمرارية في الأداء حتى انتهاء الأزمة واستعادة المنظمة لنشاطها وعلى هذا فالاتصال دور هام في كل مرحلة من مراحل إدارة الأزمة .

ولذلك نتناول فيما يلي دور الاتصال في كل مرحلة من مراحل الأزمة كما يلي :-

أولا اتصالات ما قبل الأزمة :-

يرى الخبراء المتخصصين أن أهمية اتصالات ما قبل الأزمة تنبع من إيمانهم بأن الوقاية خير من العلاج وان التخطيط العلمي للاتصال يساعد على منع وقوع الأزمة أو حتى الاستعداد وحشد الطاقات لمواجهتها.

ففي هذه المرحلة يتم:-

- وضع نموذج اتصالي في ظل القواعد العامة لإدارة الأزمة وفيها يتم تحديد القطاعات المستهدفة والبحث عن كل ما يساعد على الحفاظ على الصورة الايجابية للمنظمة وكيفية التعامل مع وسائل الإعلام المختلفة وتحديد الوقت المناسب لذلك.
- تحديد موعد لعقد المؤتمرات واللقاءات إضافة إلى متابعة كافة ردود الأفعال المختلفة تجاه الأحداث المتلاحقة إضافة إلى إعداد المتحدثين الرسميين مع وسائل الإعلام وقت الأزمة .

أهداف الاتصال في مرحلة ما قبل الأزمة

ويمكن حصرها فيما يلي:-

- وضع خطط اتصالية للمراحل المختلفة للازمة

ويتم ذلك من خلال التعرف على بيئة عمل المنظمة وطبيعة نشاطها وحجم إنتاجها وأهدافها وجمهورها وغيرها من المعلومات المتعلقة بالمنظمة .

- إعداد الرسائل الاتصالية
- تحديد آليات توصيل الرسائل الاتصالية
- تدريب المتحدث الرسمي على كيفية التحدث مع وسائل الإعلام المختلفة
- إعداد سجل حامل نتائج المنظمة وأنشطتها وأقسامها وانجازاتها واسهامتها في خدمة المجتمع .
- التركيز على الاستحالة الدفاعية في إعداد الرسالة
- إعداد سيناريو واضح قابل للتطبيق الفوري من قبل جميع أفراد فريق الأزمة

ففي هذه المرحلة تؤكد على أهمية الدراسة والتحليل واستقراء الواقع للتعرف على نوع الأزمات المحتملة والاستعداد لمواجهتها اتصاليا ووضع الخطط المناسبة لها ولمراحلها المختلفة حسب السيناريو المتوقع لها وطبيعة ونوع جمهورها المستهدف في الوصول إليه.

فهذه المرحلة تشتمل بشكل اساسى على مهام وقائية من خلال محاولتها المهنية لمنع وقوع الأزمة ودفع أثارها بعيدا ومحاولة تجاوزها بكافة الأشكال.

كما تعطى نفس درجة الأهمية للمهام التخطيطية والتي تتمثل في وضع خطة الاستعداد ولمواجهة الأزمة قبل حدوثها .

ثانيا اتصالات أثناء الأزمة :-

وفى هذه المرحلة تقوم إدارة الاتصالات في الأزمة بتحويل الخطط الموضوعة في المرحلة السابقة إلى خطط تنفيذية لامتداد وسائل الإعلام بالمعلومات الدقيقة والفورية.

وكذلك ضرورة الاستحواذ على الحدث ككل وعدم إعطاء الفرصة للمنظمات الأخرى لاستغلاله ضد المنظمة إعلاميا وإصدار البيان الرسـمي والتصـريحات الصحفية ومخاطبة الفئات المستهدفة للاتصال برسائل مناسبة لطبيعة كل فئة مـن فئات الجماهير المختلفة و المرتبطة بها بسرعة بالغة.

ففي هذه المرحلة يكون هناك ضيق شديد في الوقت المتاح وسرعة كبيرة في تلاحق الأحداث التي تتطلب معالجة ومواجهة أسرع منها للسيطرة على الأحـداث ووقف تطورها ومعالجة الآثار المترتبة عليها.

فالاتصال أهمية كبيرة عند مواجهة المنظمة للازمات فمن جهة يساعد علـى إدارة الأزمة بدقة وفاعلية ونجاح من خلال وقف تطوراتها ومعالجة أثارها.

ومن جهة أخرى فانه يحافظ على صورة المنظمة الذهنية لدى جماهيريها .

ويهدف الاتصال في هذه المرحلة إلى:-

1- طمأنة الجمهور الداخلي والخارجي
2- التنسيق بين الأجهزة المختلفة المعينة بمواجهة الأزمة
3- محاربة الشائعات التي تنتشر في حالة نقص المعلومات المتعلقة بالأزمة
4- تزويد وسائل الإعلام بالمعلومات الدقيقة المرتبطة بالأزمة
5- كسب تأييد الجمهور الداخلي وتعاطف الجماهير الخارجية

ففي حالة وقوع الأزمة يحدث نوع من الاضطراب والخلـل فـي التـوازن وتتعرض سمعة المنظمة للخطر بل يتعرض استمرارها ووجودها أيضا للتهديد .

ومن هنا يبدأ مسئول الاتصال في التحرك السريع لمحاولة اسـتعادة النشـاط والسيطرة على الوضع والتعامل مع الجماهير الثائرة والمتضـررة مـن الأزمـة ومواجهة الهجوم الشرس من المنظمات المعادية وكذلك مواجهة وسـائل الإعـلام وذلك من خلال الاستحواذ الكامل على الحدث .

وفيها يجب ان تعلن اتصالات الأزمة عن ان المنظمة تقوم بكل ما في وسعها لمواجهة الأزمة وتصويب الأخطاء ومعاقبة المخطئ بشكل علني استجابة لرغبات

الجماهير الثائرة المطالبة بالتصدي الفوري للازمة والمتسببين فيها.

ويتم ذلك من خلال إصدار بيان اعلامى بالحادث فور وقوعه للكشف كما تقوم به المنظمة والمعلومات الكافية عنه مظهرة تعاطفها الانسانى مع الحادث والضحايا مظهرة الاهتمام الكامل بهم وبذويهم محددة من تخاطب من هؤلاء الجماهير.

فهناك الضحايا والذين قد يكونوا من الجمهور العام أو من العاملين بالمنظمة أو الممولين أو المستهلكين وهناك اهالى وذوى الضحايا والمتعاطفين معهم من الجمهور العام ، إضافة إلى وسائل الإعلام المختلفة.

لذلك يجب التركيز على ما يلى:-

- عند التعامل مع الإعلاميين والحرص على وضع قصص إخبارية سليمة تظهر تفاصيل الحدث وتؤكد تعاطف المنظمة الانسانى مع الضحايا وتعمل على طمأنة وتهدئة الجماهير وما تقوم به المنظمة الآن لمواجهة الأزمة.
- التركيز على تاريخ المنظمة الحافل ومساهمتها في خدمة المجتمع وبذلك يمكن أن تكون المقابلات الإعلامية فرصة ناجحة بدلا من كونها تهديدا مباشرا خاصة إذا نجحت المنظمة فيما سبق الإشارة إليه من إجراءات.
- التركيز الشديد على حالات النشر السلبي فكثيرا ما يساء فهم الأمور من قبل بعض الإعلاميين نتيجة الرغبة في تحقيق السبق والانفراد فى ظل قيود الوقت وضغطه وهذا يعد اسواء شئ على سمعة المنظمة خاصة فى ظل اعتماد الجماهير على وسائل الإعلام المختلفة للحصول على المعلومات الدقيقة والمنتظمة حول الأزمة وتطوراتها.
- أن يستغل فريق الاتصالات اللقاءات الإعلامية لتصحيح الأخطاء ومحاولة كسب تعاطفهم ودفعهم لتصحيح الوضع والظلم الواقع على المنظمة ولا يخفى على احد أهمية اختيار المتحدث الرسمي عن المنظمة هنا ودورة في تحقيق ذلك وقدرته على الإقناع بكل ما يحافظ على صورة المنظمة.

وذلك من خلال قدرته على تفهم مشاعر جماهيره واحتياجاتهم في كل وقت إضافة إلى أهمية مظهره وسلوكه والمحافظة على هدوئه وتقبله للنقد وقدرته على المواجهة بهدوء لان الانفعال الشديد لا يفيد بل يضر خاصة في هذا الوقت.

كما يجب ان يكون ممتلكا لكل المعلومات التي تؤهله على الرد على كل كبيرة وصغيرة تتعلق بالأزمة من جميع الأبعاد مع ضرورة التمتع بقدر كبير من المرونة والذكاء حتى لا تقع فريسة للمحاور الذي يلعب جميع الأدوار من المهاجم الى القاضي والخصم والدفاع وغيرها والتي يجب ان تكون على استعداد لمواجهتهم جميعا لكسب تأيدهم او على الأقل تحيدهم .

معايير الاتصال الفعال أثناء الأزمة

والمعيار هو ذالك الشئ الذي يمكن القياس عليه مثل الكمية، والوزن والمدى، والقيمة، والجودة ويمكن تحديد معايير الاتصال الفعال أثناء الأزمة فيما يلي:-

1- الفورية responsiveness

حين تقع المشكلة لابد ان تكون المنظمة مستعدة للاستجابة لها عمليا من خلال طرح المعلومات الحقيقية وتلبية اهتمامات واحتياجات المتعاملين مع المنظمة وسرعة التوجه إليهم بحقائق عن الحدث وتطوراته .

2- الانفتاح openness

إذا كان لابد ان يعرف الناس عن المشكلة التي تؤثر فيهم أو تؤثر على مصداقية المنظمة فلابد من تقديم معلومات مكتملة بقدر المستطاع وخاصة لهؤلاء الذين تأثروا بالمشكلة بشكل مباشر ويتضمن عنصر الانفتاح سرعة الوصول للجماهير accessibility وإتاحة المعلومات دون حجب أو تضارب availability والرغبة في الاستجابة لمتطلبات الجمهور

3- الصدق TRUTHFULNASS

الصدق هو السياسة الوحيدة التي تكسب المنظمة ثقة كافية الأطراف والمتعاملين معها والصدق يستوجب عدم حجب المعلومات no secrets سواء في وضع الأفكار والخطط والاتجاهات والسلوكيات

4 - **إظهار الاهتمام concern**

حيث تقع المشكلات لابد من أظهار الاهتمام بالمتأثرين بهــا فــى الــداخل والخارج حتى يتم شرح جوانب الأزمة وحتى يتم حصار المشكلة

5- **الاحترام respect**

من خلال توفير الإجابة على جميع الأسئلة من اى شخص من المتعاملين مع المنظمة أو من الجمهور العام .

وكذلك الاستماع إلى اى اقتراحات أو مواجهة أية انتقادات مقدمة بقدر مــن الاهتمام والاحترام

6- **التعاون cooperation**

التعاون مع وسائل الإعلام المختلفة من خلال منــدوبيها وإمــدادهم بكافــة البيانات والإحصاءات وتوفير سبيل اتصالهم بها وتيسير كافة مطــالبهم الخاصــة بأداء المهنة

7- **المسؤولية responsibility**

وذلك من خلال التصدي للمشكلات وتحمل مســؤولية كافــة التصــريحات والبيانات الصادرة بما تنطوي علية من الاعتراف بحدوث الأخطاء أوالتجاوزات

8- **تجنب الحساسية sensitivity**

وذلك من خلال إعادة النظر في أسباب الأخطاء وتقبل النقــد دون حساســية مسبقة ، بالإضافة إلى المعاينة السابقة لابد ان تشمل اتصالات الأزمة على معيــار أخر وهو المرونة .

حيث أن الأزمة يمكن ان تتجه إلى اتجاهات مختلفة لذلك لابد ان تكون على استعداد كامل لمواجهتها وتلبية متطلباتها الجماهيرية ووسائل الإعلام المختلفة في كل وجهة مع الحرص على تــذكيرهم الــدائم بــالجهود التــي تبــذلها المنظمــة في كافة الجوانب

ثالثا اتصالات مابعد الأزمة

و تنقسم الجهود الاتصالية في مرحلة ما بعد الأزمة إلى قسمين أساسين هما:-

أ- جهود اتصالية لاستعادة المنظمة لنشاطها وعودة الأمور إلى طبيعتها مرة أخرى وهو ما يطلق علية استعادة التوازن الطبيعي مرة أخرى .

ب- الجهود التقويمية حيث تعمل على دراسة نقاط القوة والضعف فى إدارة الاتصال للازمة لتجنب حدوث أزمات مشابهة فى المستقبل ووضع دليل ارشادى في الحالات المشابهة

ويتضمن القسم الأول الخاص باستعادة النشاط إعادة هيكلية التنظيم والإدارة داخل المنظمة وتحسين صور المنظمة الذهنية لدى الجماهير واستخدام نظام الاتصال التفاعلي الصاعد الهابط بين فريق عمل المنظمة والعمل على رصد الأفكار السائدة المرتبطة بأنشطة المنظمة في البيئة المحيطة بها.

وكذلك العمل على احتوائها وعلاجها ووضع إجراءات وقائية ضد القضايا المحتملة في المستقبل وتشجيع العاملين على التعاون والترابط فيها بينهم وربطهم بالإدارات العليا وتقوية العلاقات بينهم للحد من اى ضغوط قد تقع عليهم

أما فيما يتعلق بالجهود التقويمية فيجب التعرف على مدى سرعة وفاعلية الاستجابة الأزمة في مراحلها المختلفة ومدى تلبية الاحتياجات الأساسية للجمهور ووسائل الإعلام.

وكذلك قدرتها على السيطرة على الموقف من عدمه وتقييم عملية تنفيذ الخطط والتي وضعت فى مراحل سابقة ومدى قدرتها على ترتيب أولويات التعامل مع فئات الجماهير المختلفة وهل تجاهلت إحداها ولماذا؟ وكذلك التعرف على مدى محافظتها على الصورة الذهنية للمنظمة من عدمه ؟

وما هي طبيعة علاقتها مع وسائل الإعلام ومدى إمدادها لهم بالمعلومات الصحية المنسابة التي تمنع تداول وانتشار الشائعات والاسترشاد بهذه النتائج في

التعرف على نقاط القوة والضعف ومعالجة الضعف والتقصير لتجنب حدوثه فــي المستقبل والخروج بدليل ارشادى مدعم بالوثائق والتحليلات والنتائج قابل للتطبيق في ارض الواقع .

أهداف اتصالات ما بعد الأزمة

والاتصال في هذه المرحلة بصفة عامة يهدف الى:-

1- الاستمرار في جذب الجماهير نحو أنشطة المنظمة المختلفة

2- عدم إهمال المعالجات السلبية لما تنشره بعض وسائل الإعلام والاهتمام بالرد القوى على كافة الانتقادات والإعدادات

3- الاستمرار فى تزويد وسائل الإعلام بالمعلومات عن أساس إصــلاح هياكــل المنظمة وكسب ثقة هذه الوسائل .

4- رصد ردود الأفعال الرسمية والشــعبية تجــاه الأزمــة واتجاهــات الحلفــاء والمناسبات لبناء خطط الاتصال الفعال للتعامل مع تلك الفئات.

5- العمل على تقليص الآثار السلبية الناتجة عن الأزمة.

6- بذل الجهود لإعادة بناء سمعة جديدة للمنظمة .

7- تقويم مدى فاعلية خطط اتصالات الأزمة ورصــد اســتجابات الإدارة العليــا والعاملين والجماهير .

وهكذا نكون قد استعرضنا دور الاتصال في المراحل المختلفة لإدارة الأزمة وذلك انطلاقا من أهمية عملية الاتصال في معالجة الأزمة فهي الطريقة الوحيــدة لمد جسور الصلة بين المنظمة والجماهير المعنية وقت الأزمة كما أنهــا الوســيلة الأساسية لحماية سمعة المنظمة أثناء الأزمة.

نماذج إدارة الأزمة

تجدر الإشارة إلى وجود عدد كبير من النماذج العلمية في اتصالات الأزمــة انطلاقا من دور الاتصالات في المساهمة في عمليات التغير والتحول والتطور من

إدخال التكنولوجيا الحديثة وتغير هيكلة المنظمات والمؤسسات وعمليات الدمج المختلفة بين الشركات لتكوين كيانات اكبر.

وكذلك الاتجاهات العالمية نحو الخصخصة وغيرها من مجالات التحول والتغير التي قد يصاحبها الكثير من المشكلات والأزمات هذا وقد وضعت العديد من النماذج العلمية لاتصالات الأزمة نعرض منها على سبيل المثال:-

نموذج Gonzalez - bralt في اتصالات الأزمة

يقوم هذا النموذج على أساس ان كل أزمة دورة حياة بحيث يمكن استخدام دورة حياة الأزمة بمراحلها المختلفة وهى:-

* الولادة
* النمو
* النضج
* الموت

وذلك في محاولة إجهاض الأزمة أو الاستعداد لمواجهتها قبل أن تحدث حيث أن الإدارة التي لاتهم بالتعامل مع المشكلات الأبعد يمكن أن تتحول إلى أزمات تهدد مصالحها هي إدارة قاصرة لذا يشتمل هذا النموذج على أربعة مراحل أساسية.

* **المراحل الأساسية للنموذج:-**

1- مرحلة تقييم العوامل البيئية وتطوراستراتيجية اتصالية لمنع وقوع الأزمة واتصالات إدارة القضايا

2- مرحلة التخطيط لاتصالات الأزمة بهدف الوقاية والاستعداد (تفعيل الاتصالات الداخلية والخارجية تحليل ردود أفعال وسائل الإعلام المختلفة)

3- مرحلة تنفيذ خطة الاتصالات بهدف مواجهة الأزمة (توجيه رسائل المنظمة للجماهير المستهدفة من خلال وسائل الإعلام برنامج اعلامى داخلي)

4- مرحلة اتصالات مابعد الأزمة (استرضاء الجماهير من خلال برامج اجتماعية برامج صور وتطورات إستراتيجية إعلامية طويلة المدى)

كما يقوم هذا النموذج على ان لكل أزمة طبيعة وتفاعلات مختلفة تتطلب استراتيجيات اتصالية مختلفة تعكس المتطلبات الموقفية لها وهو يفسر كيفية استجابة اتصالات المنظمة الموقف الأزمة وما تحققه كل إستراتيجية اتصالية من أهداف فى ضوء فلسفة الإدارة داخل كل مرحلة

قواعد عامة للاتصالات الأزمة (افعل - لا تفعل) :-

أولا:-قائمة الأعمال المطلوبة في اتصالات الأزمة (افعل) :-

1- اخرج خطة ألازمه المعدة سلفا ، وابدأ العمل .

2- ابلغ قيادة المنظمة واطلب منه الحضور لمقر المنظمة او موقع الحدث وفقا لنوع الأزمة ، حتى لا يفسر غياب القيادة بأنها لاتعطى اهتماما كافيا للموضوع ، وتؤثر سلبا على موقف المنظمة

3- انقل المعلومات الكاملة المتوافرة لديك للقيادة العليا .

4- اطلب من قيادة المنظمة إعداد إجابات والتساؤلات التي تتوقع ان يفرقها عليه مندوبي وسائل الإعلام ، او العاملين ، .... الخ

5- استدعى فريق إدارة الأزمة ، والخبراء المتخصصين في المجالات المختلفة في المنظمة للمساعدة واتخاذ اللازم .

6- اتخذ المبادرة في الاتصال بوسائل الإعلام ، وانقل لهم المعلومات بسرعة وصراحة وأمانة حتى تحتفظ لنفسك بزمام الأمور ، ونقلل من الشائعات والشكوك

7- افتح خطوط الاتصال مع وسائل الإعلام . وتلقى استفساراتهم وقدم الإجابة عليها، وأرسل لهم اى معلومات حديثة تتوفر ليدك باستخدام البيانات الصحفية.

8- استخدم المركز الاعلامى المجهز سلفا (تليفونات – فاكس – كمبيوتر – الات تصوير) وذلك للرد على أية استفسارات من الجماهير المتاثره بالأزمة ،

واستخدم المعلومات التي حدد لك المتحدث الرسمي للمنظمة إمكانية نقلها

9- انقل تساؤلات الجماهير ، ووسائل الإعلام المختلفة إلى المتحدث الرسمي دوريا

10- أعط تعليمات للمسئولين عن المركز الاعلامى ، السكرتارية بتوجيه كل من التساؤلات التي ترد إليهم للمتحدث الرسمي ، وفريق إدارة الأزمة دون إعطاء أرائهم الخاصة .

11- قدم المتحدث الرسمي للمنظمة لمندوبي وسائل الإعلام ، وامنع ا مصدر أخر من الإدلاء بأية معلومات

12- وفر خطوط تليفونية يتم الإعلان عنها للرد على استفسارات أقارب المصابين ومندوبي وسائل الإعلام

13- اعقد سلسلة من اللقاءات والاجتماعات مع مجموعات صغيرة من الجماهير المتاحين للمنظمة موردين – موزعين .... ، وذلك لكي تشرح لهم أبعاد الأزمة ، وتطلب مقترحاتهم عن كيفية التعاون لتجاوز الأزمة .

14- أرسل بيانات صحفية لوسائل الإعلام تتضمن أية تطورات أو توضيحات أو معلومات جديدة ، وذلك للرد على التعليقات الصحفية بعد الحدث وقدم أدلة كافية على صحة معلوماتك .

15- يجب الاهتمام بإعلام العاملين بالمنظمة بكل المعلومات الهامة ومن مصادر الشركة ، وليس من أية مصادر خارجية .

16- قدم للعاملين بالمنظمة شرحا لمبررات القرارات التي اتخذتها الادارى العليا ، وتحليلا للبدائل الأخرى المتاحة للموقف بما يساعد على تفهم العاملين معك لتلك القرارات والإجراءات ، ومشاركتهم في تنفيذها .

17- استخدم أكثر من طريقة للاتصال بالعاملين ، وتأكد من تلقى الموظفين نفس المعلومات من مصادرها المختلفة (اجتماعات – اللوحات الحائطية – النشرات – مكبرات الصوت – التليفون-الكمبيوتر ، حتى لا يلجؤا إلى

المصادر السرية للمعلومات ، أو للتخمينات التي قد تتسبب في انتشار الشائعات مما يودى إلى تفاقم الأزمة .

18- اهتم بتعريف قادة الراى في المجتمع بالخطط الخاصة بالمنظمة لمواصلة تقديم خدماتهم.

19- احرص على تناغم المعلومات المقدمة للجماهير ، ووسائل الإعلام وإنها لا تحمل أية معلومات متنافرة ، ويتحقق ذلك من خلال إشراف العلاقات العامة على صياغة مضمون رسائل المنظمة على اختلافها وبيانات صحفية – إعلانات – نشرات – مؤتمرات) .

20- استخدم أكثر من وسيلة إعلامية لنقل المعلومات إلى الجماهير ولأكثر من مرة (تكرارا) في القنوات الإعلامية المختلفة .

21- احرص على تجزئة الجمهور، ومخاطبة كل جمهور توعى بالأسلوب التي يتوافق مع اهتماماته ، ومستوياته التعليمية والاجتماعية المختلفة .

22- سجل الأحداث زمنيا ومكانيا مع الاحتفاظ بالصور الفوتوغرافية وشرائط الفيديو كاسيت وبطاقات توثيق الاتصالات لاستخدامها في تقويم إدارة الأزمة واتصالاتها في وقت لاحق للاستفادة منها .

23- عقد مؤتمرا صحفيا في حالة الأزمات الكبرى فقط وينبغي أن تشارك قيادة المنظمة في حضوره وفى هذا الشأن ينبغي الحرص على الالتزام في المؤتمر الصحفي بالقواعد التالية :-

- استمع بعناية لكل سؤال مطروح من مندوبي وسائل الإعلام وفكر قبل الإجابة ولا تعط إجابة متسرعة
- قدم ردودا على الاتهامات والشكوك الموجهة لمنظمتك وحاول تقديم معلومات عنها ، لا تتحدث عن تغطية محددة ولكن تحدث بشكل عام .
- ركز في معلوماتك على ما تقوم به منظمتك لخدمة المصلحة العامة .
- إظهار التعاطف والاهتمام بالمتأثرين بالأزمة .

- التأكيد على قيام المنظمة باتخاذ اللازم نحو المحافظة على مصالح جماهيرها.
- الصدق والأمانة في نقل المعلومات عن الحدث .
- تقديم معلومات تتسم بالتناسق والتكامل والواقعية والدقة .
- اجب عن تساؤلات مندوبي وسائل الإعلام دون انفعال .
- اشرح أسباب عدم قدرتك على الإجابة عن تساؤل محدد .
- قدم أدلة على صحة ما تدلى به من معلومات كلما أمكن ذلك
- قدم وعدا بنقل أية معلومات جديدة عن الموضوع لا تتوافر لديك في الوقت الحالي بعدورودها إليك .
- وزع نشرة صحفية تتضمن خلفية عن المنظمة حتى توفر لمندوبي وسائل الإعلام مصدرا موثوقا به للمعلومات التي يستخدمونها في صياغة تغطيتهم الإعلامية عن الحدث فهذا قد يوفر لك الفرصة للتأثير،كما يجب أن تشمل التغطية معلومات خلفية كافية عن المنظمة (فلسفتها ، سياستها ، أعمالها ، قياداتها) .

ثانيا :- قائمة بالأعمال الغير مطلوبة في اتصالات الأزمة:-

(لا تفعل) :-

1- لا تستخدم مصطلحات فنية متخصصة في حديثك أو في رسائل الشركة للجماهير .
2- لا تذكر آرائك الشخصية أو تخمينك حول أسباب الأزمة او حجم الخسائر الناتجة عنها ، ولا تستجيب لإلحاح بعض مندوبي الصحف فى هذا الأمر .
3- لا توجه اللوم إلى أطراف أخرى .
4- لا تدلى بأحاديث ليشت للنشر أو الإذاعة حول الأزمة .
5- لا تحابى أحدا من مندوبي وسائل الإعلام على حساب الآخرين
6- لا تجادل مندوبي وسائل الإعلام حول أسباب الأزمة .

7- لا تستخدم عبارة " لا تعليق " أو ترفض الإجابة .

8- لا تحاول الترويج لمنظمتك وأعمالها أو منتجاتها في حديثك والأزمة ما زالت ماثلة للعيان .

9- لا تنحرف في إجابتك وأحاديثك وتصريحاتك لمندوبي وسائل الإعلام المختلفة عن الخطوط الرئيسية لسياسة منظمتك المعلنة للجماهير.

10- لا تنفعل وحاول الاحتفاظ بهدوئك حتى تبعث الثقة في نفوس المتعاملين معك ولا تظهر الارتباك او التردد .

11- لا تنقل المعلومات إلى الجمهور على أجزاء متفرقة فكل كشف جديد يتحـول إلى قصة خبرية منفصلة وعنوان صحفي جديد لم يسبق نشرة .

12- لا تبالغ في تقديم وعود أو إصلاحات ما لم تتأكد من الموافقة رسميا عليهـا من قيادة المنظمة .

13- لا تتكلم علانية حول معلومات لم تتأكد من صدقها .

14- لا تلجأ إلى التعتيم الاعلامى أو التركيز على الأخبار الطيبة فقط دون ذكـر الأضرار أو السلبيات بل اذكر الحقائق بما تحمله من أخبار جيدة أو سيئة

15- لا تلجأ إلى كتابة مضمون رسائل المنظمة الاتصالية بأسـلوب واحـد لكـل الجماهير بل استخدم الأسلوب المناسبة لكل جمهور نوعى على حدة .

16- لا تعتمد على وسيلة أو رسالة إعلامية واحدة او طريقة واحـدة للاتصـال بجماهيرك بل استخدم طرق ووسائل اتصالية متنوعة .

17- لا تواجه خطأ بعض محرري الصحف بإجراءات عقابية ممـا يزيـد مـن انتقادات المنظمة .

18- لا تلجأ لاستخدام اسلوب الوعظ والتعالي مع مندوبي وسائل الإعـلام ممـا يعرضك للهجوم والانتقاد .

وهنا يجب ان نؤكد مرة أخرى على أهمية الاتصال وقت الأزمات فالأنشطة الاتصالية هي القادرة على التعامل مع الغموض والتهديد الذي يحـيط بالمنظمـة

والمعنيين بها وقت الأزمة ويعمل على تهدئة حالة الاضطراب والهلع التي تجتاح الجماهير وقت الأزمة من خلال خطوات وإجراءات عملية معلنة كما سبق توضيحه .

أهمية الإعلام في إدارة الأزمات

انطلاقا من إن طبيعة النظام الاعلامى المركبة تتكون من الكيانات والعمليات الاتصالية التي تتم عبر وسائل الاتصال الجماهيري المختلفة التي تحدث داخل المجتمع بهدف التأثير في الجمهور وتحقيق أهداف محددة ويتضاعف دور هذا النظام الاعلامى في الوقت الحاضر وما يرتبط به من اضطراب واختلال في النظام الاجتماعي ككل.

فالأزمة تولد الإحساس بالقلق والتوتر والحاجة إلى الشعور بالأمن والمعلومات فمشاعر الأفراد في موقف الأزمة تتباين وتتعدد وتتراوح ما بين :-

- القلق والتوتر
- الحزن والاستياء
- الغضب والضيق
- التعجب والاستنفار
- عدم القدرة على التحكم في الذات
- الشعور بالتهديد
- الشعور بالذنب والخجل
- الإحباط واليأس
- الشعور بعدم الاستقلالية والتبعية المرفوضة
- رفض الإجراءات المتبعة أو قبولها .

وهذه المشاعر المختلفة تتطلب من الإعلام جهودا مضاعفة لتلبية احتياجات الجماهير ومعالجة هذا الموقف المأزم.

هذا ويتميز الإعلام المعاصر بالتعدد والتنوع والقـدرة علـى التفاعـل مـع العناصر الرئيسية في المجتمع والقدرة على الاستفادة من التقدم التكنولوجي الهائلة على كافة الأصعدة لخدمة العملية الإعلامية خاصة فـي أوقـات الأزمـات ومـا يصاحبها من حالات فزع وقلق وتوتر .

فوسائل الإعلام إضافة إلى دورها المعتاد في تغطية الأحداث اليومية يجـب عليها أن تقوم بدور اضافى يتمثل في التوعية والتوجيه من المخـاطر المحتملـة خاصة فيما يتعلق بالتنبؤ بالأزمات والمخاطر المتوقعة وكيفية التعامل معها والتي في حالة وقوعها يعتمد الناس على وسائل الإعلام بشكل اساسى للحصـول علـى المعلومات كما أكدت الكثير من الدراسات تزايد اعتماد الجمـاهير علـى وسـائل الإعلام وقت الأزمة .

ومما لا شك فيه أن الأزمات تعطى فرصة هائلة لوسـائل الإعـلام سـواء المحلية أو الدولية من خلال قدرة كل منها على تقديم خدمة إخبارية تتناسـب مـع مستوى الحدث وتلبى احتياجات الجماهير في التعرف على كل جديد فيمـا يتعلـق بالأزمة وتطوراتها على الأصعدة المختلفة

وبهذا تختلف درجة اعتماد الجمهور على وسائل الإعلام المختلفة طبقا لمقدار ما تقدمه هذه الوسيلة من تغطية ومتابعة للحدث وتطوراته وابعادة المختلفة علـى كافة الأصعدة .

وتؤكد الدراسات العلمية على أهمية الدور الذي يلعبه الإعـلام فـي إدارة الأزمات على النحو التالي:

1- أهمية الدور الوسيطى الذي تقوم به وسائل الإعلام وخاصة ما يتعلق بانجـاز المهام الآتية :-

أ – تقديم المعلومات المناسبة

ت- شرح أهمية ومغزى الأحداث

جـ- بناء الوفاق الاجتماعي

د – تخفيف التوتر والقلق

2- تشير الكثير من الدراسات إلى أن موقف الأزمة يؤدى إلى دعم مساندة ادوار وسائل الإعلام وخاصة فيما يتعلق ببناء الوفاق وتخفيف التوتر بينما يرى آخرون أن ظروف الأزمة وما تفترضه من تداخلات وقيود وإجراءات سوف تؤدى إلى تحجيم دور الإعلام

3- تجذب الأزمة اهتمام وسائل الإعلام ولكنها أيضا وبالمقابل تجذب اهتمام الرأي العام بوسائل الإعلام والذي قد يصبح أكثر تعرضا واستخداما لهذه الوسائل وهذا ما يفسر حقيقة أن ظروف الأزمة تتميز دائما بالاستخدام المكثف لوسائل الإعلام المختلفة .

وعلى هذا فان الإعلام العنصر الاساسى عند التعامل مع الأزمة وذلك لقوة إمكانياته التقنية والتكنولوجية الهائلة التي تؤهله لمواجهة احتياجات الجماهير وتوجيهها الوجهة المناسبة والصحيحة وقت الأزمة.

فهي تعد طرفا فاعلا ومؤثرا في المراحل المختلفة للازمة فهي إضافة إلى دورها في إمداد الأفراد بالإخبار والمعلومات الصحيحة وقت الأزمة وحرصها على الحفاظ على الحريات المدنية والإنسانية للمواطنين ، فإنها تسعى أيضا إلى تحقيق أهداف الأمن القومي في الحفاظ على سلامة وأمان واستقرار الفرد المجتمع ويمكن القول أنها تلعب نفس الدوريين في وقت واحد اى أنها تعمل كالقاضي والدفاع في آن واحد .

وبالتالي فانه من خلال العرض السابق يتضح لنا أهمية دور الإعلام في إدارة الأزمة أيا كان نوعها حيث يزداد اعتماد الجماهير على وسائل خاصة في أوقات عدم الاستقرار الاجتماعي أو الأزمات المفاجئة .

دور الإعلام في إدارة الأزمة

من خلال العرض السابق يتضح لنا أهمية دور الإعلام في إدارة الأزمات وقد اهتمت الكثير من الدراسات برصد الملامح العامة للدور الذي يجب أن تلعبه

وسائل الإعلام في المراحل المختلفة لإدارة الأزمات.

حيث يتابع الرأي العام باتجاهاته المختلفة وفئاته المتعددة تطور الأحداث من خلال وسائل الإعلام وما تقدمه من أخبار ومعلومات حول الأزمة وأثارها الحالية والمستقبلية بناء على تحليلات الخبراء لها واستقرائهم بمستقبلها والتـي يجـب أن تتزامن كل منها مع التطور الحقيقي للازمة فاى استهانة أو تهويل غير محسـوب من قبل الإعلام يؤدى إلى كوارث وأزمات مضاعفة.

وعلى ذلك فيجب أن تهتم وسائل الإعلام المختلفة بسرعة نقل الحـدث مـن موقعه بوضوح بما يساعد على فهم أبعاد الأزمة وتطوراتها وأثارها باستخدام كافة الفنون الإعلامية التي تلائم الفئات المختلفة للجماهير.

وكذلك الالتزام معهم بعرض الحقائق ورفض مبدأ حجب المعومات وكسـب تأييد الجماهير وتعاطفها والعمل على طمأنة الجمهور وتقيم الجهود المبذولة مـن المؤسسات المختلفة لمواجهة الأزمة ودعوة الجماهير الداخلية والخارجيـة لـدعم جهود الإنقاذ وجمع التبرعات إذا لزم الأمر .

ولا شك أن إبعاد ومهام وسائل الإعلام في إدارة الأزمات والكوارث تواجـه مجموعة من المشاكل والعقبات لعل أهمها :-

1- المشكلة الأولى التي تواجه الإعلام الرسمي أن هناك أطرافا وجهـات عديـدة تقوم بأنشطة اتصالية أو إعلامية أثناء الأزمات والكوارث فالأجهزة المحليـة والقومية تمارس أدوارا اتصالية وإعلامية.

كما تقوم إدارات العلاقات العامة والإعـلام فـي المنظمـات ذات الصـلة بالأزمات والكوارث بأنشطة اتصالية في الوقت ذاته فـان وسـائل الإعـلام المحلية والقومية والدولية تقوم بأنشطة إعلامية والمشكلة ان تعدد الأطـراف يفتقد غالبا إلى التنسيق بحكم الموقف المربك للازمات والكـوارث وبحكـم تعارض الأهداف والمصالح.

فالعاملين بوسائل الإعلام لديهم قواعد للعمل ومعايير للحكم علـى صـلاحية

الأخبار والقصص للنشر قد تتناقض مع خطط وأولويات فريق إدارة الأزمة.

كذلك فان رجال الأعمال يبحثون عن الغريب والمثير لذلك بعـدت تغطيـة بعض الأزمات عن الواقع وقدمت قصصا خيالية أدت إلى توسيع دائرة التوتر والخوف لدى الجمهور.

كما قد تخلق بعض الصور التليفزيونية أثار نفسية علـى الأطفـال بـل إن تحركات رجال الإعلام والصور التي يبثها التليفزيون من موقع الأحداث قـد تخلق ضغوطا على رجال الإنقاذ أو تعرقل تحركاتهم .

2- على مستوى أخر فان وسائل الإعلام عندما تقوم بتغطية أخبار أحداث وأسبابها ونتائجها تتركز على أنها أحداث منفصلة واستثنائية أكثر من كونهـا أحـداثا طبيعية.

كما يركز الصحفيون على الرموز والأبطال الذين يقومون بتغطيتهم والذين قد يكونوا اقل خبرة وأكثر من ذلك فان اغلب الكوارث تقع خارج المدن الكبرى مما يخلق مشكلات في الوصول إليها والتعامل مع الناس لا سيما وان الكارثة نفسها قد تعرقل عملية جمع الأخبار .

3- أن التهديدات والمخاطر المرتبطة بالأزمات والكوارث علاوة علـى ضـغط عنصر الزمن والمفاجأة ترفع من درجة توتر ولا عقلانية الجمهور ومن ثـم يكون أكثر عرضة للتعرض للاستهواء والوقوع تحت تأثير الشائعات والدعاية المضادة .

وهناك اتفاق عام بين الباحثين يشير إلى ضرورة التحـرك السـريع ونشـر وتوصيل الرسائل التحذيرية في التوقيت المناسب وذلك منعا لانتشار الشائعات.

ولذلك فان استخدام مصادر وقنوات إعلامية متعددة لنشر رسالة التحذير يزيد من احتمال وصول التحذير او المعلومة بالخطر إلى فئات مختلفة من الجمهور.

كما أن تعدد المصادر يؤدى إلى التغلب على حالة التشتت المعتاد التي تنتاب بعض فئات الجمهور

وعلى هذا فان دور الإعلام المزدوج في الحفاظ على مصالح الإفراد وحقهم في الحصول على المعلومات ومتابعة موقف الأزمة بكل تطوراته بالإضافة إلى الحفاظ على مصالح المجتمع ودعم استقراره وأمانه وتحقيق السبق والانفراد والتميز للوسيلة بما قد يضعها أمام ضغوط واختيارات صعبة وحرجة تحتاج إلى إدارة حكيمة رشيدة .

ولهذا وضعت بعض الدراسات العلمية بعض العناصر العامة التي تساعد على تحديد دور الإعلام إدارة الأزمة فيما يلي:-

1- الاهتمام بالتقارير والتحليلات والتعليقات الإخبارية عن الأزمة وتطوراتها .
2- الاهتمام بالمادة الوثائقية المصاحبة للتغطية الإعلامية .
3- البعد عن طرق حجب المعلومات أو إخفائها بحيث تكون وسائل الإعلام هي الرابطة بين صانعي القرار في الأزمة والمسئولين عن التعامل معها وبين الرأي العام .
4- الاهتمام بالوصول إلى موقع الأحداث وإجراء الحوارات مع شهود العيان والمسئولين والشخصيات الرسمية وكذلك الخبراء والمفكرين والمثقفين وذلك لربط المعلومات بعضها ببعض ومساعدة الرأي العام على تكوين رأى موحد وموضوعي تجاه الأزمة
5- جذب الجمهور إلى التغطية الإعلامية نظرا للمنافسة الشديدة من جانب وسائل الإعلام الدولية .

وفى كل ذلك لابد أن تراعى وسائل الإعلام المناخ المحيط بالازمة فهي كما سبق أن اشرنا إليها على أنها حالة طارئة تتسبب في حدوث نوع من التوتر والخوف لدى الجماهير كرد فعل طبيعي لعنصر التهديد والخطر الذي يصاحب موقف الأزمة وهذا ما يجعل الجماهير تتأثر بأي أقوال أو مواقف أو رسائل إعلامية مغرضة او غير واعية والتي توثر سلبا على الجماهير وموقفهم من الأزمة لذلك لابد أن تراعى وسائل الإعلام المختلفة الناحية السيكولوجية والنفسية للازمة .

وتجدر الإشارة إلى ان التغطية الإعلامية للازمة تتـأثر بأسـلوب الوسـيلة الإعلامية وطريقتها في تغطيه الأحداث وعلاقتها بالجماهيرفى الظروف العاديـة ومدى تعاونها مع الجماهير ووسائل الإعلام المختلفة.

المعالجة الإعلامية للازمة

هناك نوعان أساسيان من المعالجات الإعلامية للازمة وهما كما يلي :-

1- المعالجة المثيرة :-

وهذه المعالجة تستخدم تغطية تميل إلى التهويل والمعالجة السـطحية والتـي ينتهي اهتمامها بالأزمة بانتهاء الحدث ، وهى معالجة مبتورة تؤدى الى التضـليل والى تشويه وعى الجمهور .

2- المعالجة المتكاملة :-

وهى التي تتعرض للجوانب المختلفة للازمة وهى :-

- مواقف الأطراف المعنية
- الأسباب
- السياق الموجود به
- التطورات المختلفة
- الأفاق

هذا وتتسم هذه المعالجة بالعمق والشمولية والمتابعة الدقيقة وتستخدم من اجل تحقيق ذلك احد الأسلوبيين التاليين :

أ – النمط العقلي :-

الذي يقوم على أساس تقديم المعلومات الصحيحة والموثقة والانطـلاق مـن المستوى الواقعي لوعى الجماهير وربط المعالجة بمصالح واهتمامات الجماهير

ب – إعطاء صورة كاملة:-

تتسم بالوضوح والاتساق والشمولية لمختلف جوانب الأزمة وتقـديم تـاريخ

وسياق الأزمة وكذلك تقديم مراحل تطورها وهى تراعى في ذلك كله المستويات المختلفة للجمهور والاعتماد على كوادر إعلامية مؤهلة ومعروفة .

وتواجه المعالجة المتكاملة للازمة عدة مصاعب من أهمها :-

1- عدم وضوح الأزمة وانعدام وقلة المصادر المؤقتة والدائمة والمتجددة وغياب التنسيق بين الأطراف المختلفة المعنية بالأزمة.
2- نوعية وطبيعة السياسة الإعلامية المحددة من جانب دوائر صناع القرار
3- المستوى العلمي والمهني للإعلاميين والصحفيين المشاركين في التغطية الإعلامية
4- تخلف الأداء المهني للإعلاميين وخضوعهم .

وتجدر الإشارة إلى اختلاف موقف وسائل الإعلام عند معالجة الأزمة وتغطيتها لأحداثها وكذلك موقفها من المؤسسة نفسها فقد يكون ايجابي فتساند المؤسسة وتعمل على تحسين صورتها الذهنية ودعم جهودها في مواجهة الأزمة وقد يكون سلبي فيفقدها مصدقتيها ويؤثر على صورتها الذهنية لدى الجماهير وإثارة الرأي العام ضدها ولذلك لابد لكل مؤسسة أن تحرص على علاقتها بوسائل الإعلام خاصة وقت الأزمة وإمدادها بالحقائق فى وقتها واطلاعها على مستجدات الأمور وعقد المؤتمرات الصحفية لإعلامهم بمستجدات الأمور وتحرى الصدق فى القول والفعل .

كما أن وسائل الإعلام نفسها تكون فى وضع منافسة فكل منها يحرص على الوصول الى المعلومات بسرعة كبيرة وقبل غيرها لتحصل على اكبر قدر من الأخبار الطارئة التي يتلهف الجمهور على معرفتها .

لذلك يجب على وسائل الإعلام المختلفة تحرى الدقة والصدق والموضوعية فى تناول الأحداث الخاصة بالأزمة وإمدادها للجماهير فى الوقت المناسب بالإضافة إلى الحرص على الحصول على التصريحات الرسمية التي تعمل على تهدئة الجماهير الثائرة ووضع تقيم مستمر للجهود المبذولة والاعتراف بالأخطاء

والتعامل بموضوعية في نشر أراء ووجهات نظر الأطـراف المختلفـة المتعلقـة بالأزمة .

وفى ظل الأزمة يجب ان تعمل وسائل الإعلام كمنظومة واحـدة او وحـدة متكاملة وان تقوم كل منها بانجاز مهامها ووظائفها فى خدمة الفرد والمجتمع بمـا يتناسب مع نوعيتها وشخصيتها وجمهورها بما يساعد على تحقيق سـلامة الفـرد والمجتمع .

ويتحدد دور الإعلام في مواجهة الأزمة على أساس المعطيات التالية :-

1- القدرة الاقناعية للاعلام

حيث يتميز الإعلام المعاصر بالكثافة والغزارة وحدة المنافسة ويتعرض الفرد لرسائل إعلامية أكثر من مقدرته على المتابعة والاطلاع عليها وفهمها إضافة الى ضيق الوقت الذي يخصصه الفرد لوسائل الإعلام .

يترتب على ذلك احترام المنافسة وتزايد الجهود المبذولة لتقديم رسائل مبتكرة ومتطورة وجذابة قادرة على ان تنافس وان تصل وان تؤثر كما تنوعت المصادر الإعلامية التي يختار الفرد من بينها بدقة ترتب على ذلك ازدياد مهمة الوصـول إلى هذا الملتقى المعاصر صعوبة وتعقيدا كما مكن هذا التطور القـوى المحليـة والإقليمية والدولية من أن توجه رسائلها على مدار الساعة إلى المكان الذي تريـد وفى الوقت الذي تريد والى الجمهور الذي تريد وبغض النظر عـن أيـة حـدود جغرافية او اعتبارات السيادة الوطنية لكل دولة او التشريعات القانونية ترتب على ذلك ضرورة تقديم رسالة إعلامية مدروسة ومناسبة .

2- سيكولوجيا الأزمة :-

الأزمة عبارة عن وضع استثنائي معقد يتسع ليطال جوانب حيـاة المجتمـع كافة و يترك هذا الوضع مناخا سيكولوجيا يتميز بالسمات التالية :-

- الإحساس بنوع معين من التوجس والقلق حيث تمثل الأزمة بمعنى مـا حالـه انقطاع فى سياق مستمر . تشد الانتباه ، وتستدعى استجابات وردود فعل وتبرز

أثناء الأزمة الحاجة الى الشعور بالأمن والطمأنينة .

- الحاجة الى المعرفة : ما الذي يحدث ؟ ولماذا يحدث ؟ وما هـى الأسـباب ؟ وآفاق التطور؟ تبرز أثناء الأزمة الحاجات الإعلامية المعرفية والفكرية .
- الحاجة إلى الشعور بالثقة بالذات . تتزايد الشكوك أثناء الأزمات وترتفع درجة عدم الاستقرار المعرفي والفكري والنفسي وتبرز الحاجات الإعلامية للشـعور بالثقة بالذات وبالمقدرة الذاتية .
- تضعف أثناء الأزمة مقاومة الناس للتأثر بأية أقـوال أو مواقـف او رسـائل إعلامية خارجة ويكون الفرد أكثر طلبا وأكثر استعدادا وأكثر عرضـة وتلبيـة للاختراق
- تستدعى الأزمة حدا من استنفار المعارف والمعلومات والأفكار والمواقف فـي حياة الفرد والمجتمع ويتم تخصيص وقت أكثـر للتعـرض لوسـائل الإعـلام المختلفة الداخلية والخارجية كما تصبح الأزمة وتطوراتها موضوع الأحاديـث اليومية ويزداد بالتالي الاستهلاك الاعلامى شراهة
- الأزمة لا تعنى النهاية بل هي عبارة عن موقف يسـتدعى إمكانيـات أخـرى للتكيف وميكانيزمات جديدة للتبدل والتحويل وهذا ما يتطلب نشاطا فكريا يتركز حول مهمة توليد المعاني يستطيع إعلام الأزمة أن يقوم بدور فاعـل ولافـت في هذا المجال

3- تزايد أهمية البعد الاعلامى في إدارة الأزمة

يمكننا بهذا الصدد تسجيل الحقائق التالية :-

أ- شكل الإعلام المعاصر خط التماس الأول للتعامل مع الأزمة

ب- أصبح الإعلام المعاصر الشاشة العريضة التي تظهر عليهـا وتتضـح مختلف الصراعات والأزمات في كافة المجالات

جـ - يزداد الإعلام المعاصر التحاما شديدا بالقوى الفاعلة فى المجتمع وفى النظام السائد

4- تراجع التجربة المباشرة

بتزايد تراجع التجربة الشخصية المباشرة للفرد المعاصر كوسيلة للتعرف على الواقع والحصول على المعلومات والمعارف الضرورية لتكوين الراى وتحديد الموقف وتقرير نمط السلوك ويرجع ذلك إلى اتساع القضايا المثارة وتنوع الحاجات الإعلامية للفرد والتطور التكنولوجي وطبيعة الحياة وإيقاع العصر أدى ذلك إلى تزايد أهمية الدور الوسيطى الذي تلعبه وسائل الإعلام وليس التجربة المباشرة هو الاساسى لتكوين معارف وقيم وأراء الناس وبالتالي لتحديد اتجاهاتهم وموقفهم ومن ثم سلوكهم .

5- معالجة الأزمة :

ثمة نوعان من المعالجات الإعلامية للازمة :-

أ – المعالجة المثيرة

ب – المعالجة المتكاملة

وقد سبقت الإشارة إليهما بالتفصيل فيما سبق .

6- التعدد والتكامل في الأداء الاعلامى أثناء الأزمة :-

تنطلق مختلف وسائل الإعلام التي تشكل المنظومة الإعلامية في البلد من منطلقات واحدة وخاصة أثناء الأزمة الخارجية فى الأنظمة "غير التعددية" وتعمل غالبا ضمن إستراتيجية واحدة ومن اجل تحقيق أهداف واحدة ولذلك ترى أهمية :-

- أن تعمل هذه المنظومة كوحدة متكاملة ، بحيث تنجز الوظائف والمهام الملقاة على عاتق الإعلام أثناء الأزمة .
- ان تسعى كل وسيلة إعلامية إلى انجاز مهامها ووظائفها المحددة في إعلام الأزمة بما يتناسب مع نوعيتها ومجالها وجمهورها وان تحافظ في ذلك على شخصيتها وألا تتصدى لتحقيق وانجاز وظائف ومهام وسائل أخرى.

وتجدر الإشارة إلى أن هذه التعددية والتكاملية (الوحدة والتنوع) في آن واحد وهذا العمل الجماعي وروح الفريق وعقليته لا ينفيان إطلاقا حقيقة التمايز

والاستقلال النسبيين لكل وسيلة إعلامية ولكل نوع صحفي لذلك نـرى ضـرورة احترام هذا التمايز بين الوسائل وترسيخ وتمكين نتائجه الايجابية من ان تصب في الجهد والابتكار والعمل الدائب لتحقيق الأهداف وانجاز الوظائف والمهام .

من هنا تبرز أهمية أن تسعى كل مؤسسة إعلامية علـى ان تحـافظ علـى شخصيتها ونوعها وطابعها وان تدرك ان مصدر قوتها يكمن فى تميزهـا وفـى مقدرتها على المحافظة على هذا التميز .

ويتميز التناول الاعلامى للازمة في مصر بما يلي :-

والمتتبع لأداء وسائل الإعلام المختلفة داخل مصر وقت الأزمات والكوارث يجد ان هذا الأداء غالبا ما يواجه بالنقد والاتهام لشعور الجماهير بالتقصير من قبل وسائل الإعلام في معالجة كثير من الأزمات سواء من خلال تضارب التصريحات والأقاويل أو اختلال الاتزان في عرض كل مرحلة على حدة.

هذا كله بخلاف علاقة المنظمة بوسائل الإعلام المختلفة ومالها مـن تبعـات مؤثرة في عملية التغطية لذلك تؤكد على ضرورة حرص المنظمة علـى ان تـتم أنشطة الاتصال سواء داخل المنظمة أو خارجها في إطار يحتـرم عقليـة الفـرد والمجتمع ويحقق سلامة وامن الفرد والمجتمع .

ففي بداية وقوع الأزمة تكون هناك مرحلة التغطية العشوائية للحدث حيـث يتدنى مستوى التنسيق والتكامل بين فريق العمل ويحدث هذا في المراحل الأولـى للازمة حيث يحدث نوع من التخبط الناتج عن الرغبة الشديدة فى الحصول علـى كل المعلومات المتاحة وضيق الوقت المتاح للتنفيذ .

وفى المرحلة الثانية نجد نوع من التغطية المنظمة من قبل وسـائل الإعـلام حيث تحدد أهمية الأزمة ونوعها وطبيعتها وتجهيز فريق عمل من المخصصـين وتبذل الجهد فى جمع كل الأطراف وتصل جهود فريق العمل إلى أعلى درجة من التنسيق والتكامل في الأداء وبين العمل الميداني والعمل الداخلي التحريري ، بحيث تكون التغطية المقدمة تتسم بالشمول والعمق والمصداقية والسرعة بلا تهويـل أو تهوين في قيمة وأهمية الحدث وحجم الخسائر والآثار المترتبة عليه وتعمل علـى

نشر الوعي والتوجيه وتحقيق التماسك وتعظيم قيمة مشاركة الجماهير فى مواجهة الأزمة.

وتأتى بعد ذلك المرحلة الثالثة والأخيرة وهى مرحلة التكيف مع واقع ما بعد الأزمة وتهيئة الجماهير لتقبل الوضع الجديد وفيها تستعين وسائل الإعلام بالقـــادة والمحللين والاخصائئين والمتخصصين في المجالات المختلفة ذات الصلة بموضوع الأزمة ويتم كل ذلك في ضوء إستراتيجية واضحة محددة المعالم وهذا ما يـــدفعنا إلى التعرف على الاستراتيجيات الإعلامية المستخدمة فى مواجهة الأزمة.

الاستراتيجيات الإعلامية في مواجهة الأزمات :-

اتفقت الأدبيات العلمية في مجال الإدارة الإعلامية للازمات على تحديد بعض الاستراتيجيات الإعلامية التي تستخدم فى مواجهة الأزمات وهى على النحو التالي

1- إستراتيجية الكتمان والتحفظ :-

وتقوم هذه الإستراتيجية على رصد محاولات الأطراف الخارجية للحصـــول على المعلومات عن الأزمة.

2- الإستراتيجية القانونية :-

وتقوم المعالجات الإعلامية فيها على الاستعانة بآراء الخبراء والمستشـــارين القانونيين وتتمثل فى ذكر اقل معلومات وإنكـــار الاتهامـــات الموجهـــة لتحويـــل المسئولية لجهة أخرى .

3- إستراتيجية الاستجابة :-

وتقوم هذه الإستراتيجية على إعداد دفاع يتضمن معلومات حقيقية يقوم بهـــا المتحدث الرسمي بالاستعانة بآراء وخبرات كافة المستشارين والمعنيين بالأزمة .

4- إستراتيجية لتركيز :-

ويقصد بها استخدام وسائل إعلامية متعددة لتوصيل رســـائل إلـــى جمـــاهير منتشرة فى مناطق جغرافية بعيدة ولا تستخدم إلا في حالة توافر إمكانيات وموارد كبيرة تسمح باستخدام أكثر من وسيلة

5-الإستراتيجية الديناميكية – النفسية :-

وتعتمد هذه الإستراتيجية على فرضيات ومساهمات علم النفس فيمـــا يتعلـــق بالمنبه والاستجابة عند الفرد وتعتبر التركيز على عوامل إدراكية أو عاطفية للتأثير فى الفرد والجماعة وتحقيق استمالات عاطفية أو أثارة انفعالات ومخـــاوف وقـــد أدخلت عليها تحسينات ركزت على أهمية الاعتقادات والاتجاهات والنوايا السلوكية والسلوك يتعلق بالإقناع .

6- إستراتيجية الاجتماعية :-

تقترح هذه الإستراتيجية تقديم رسائل إعلامية مقنعة تحـــدد او تعيـــد تحديـــد المتطلبات الثقافية وقواعد السلوك لدى الأفراد والجماعات داخل المجتمـــع بحيـــث يؤدى ذلك إلى تعديل في السلوك الاجتماعي والفكرة الأساسية لها هي ان ســـلوك الفرد تسيطر عليه توقعات وضوابط اجتماعية داخل النظم الاجتماعية وبالتالي فان إقناع الفرد يأتي عبر أحداث تعديل في الضوابط الاجتماعية والثقافية داخل المجتمع وإعادة صياغتها .

7- إستراتيجية المعاني :-

تفترض هذه الإستراتيجية ان التأثير الاعلامى أو الإقناع يحدث عندما تنجح وسائل الإعلام في تعديل المعاني والصور الرموز المحيطة بالإنســـان وإكســـابها معاني جديدة وتنطلق هذه الإستراتيجية من التسليم بان وسائل الإعلام تخلق صورا زائفة عن العالم.

فريق إدارة الأزمة إعلاميا :

يتكون فريق إدارة الأزمة إعلاميا من مجموعة من القيادات الممثلة لقيـــادات الإعلامية وبعض الخبراء والمتخصصين فى مجال الإعلام والأزمـــات وتكـــون القيادة الإعلامية على رأس هذا الفريق وتكون مسئولة عن تنفيذ دور الإعلام فـــي الإستراتيجية العامة للمواجهة.

إضافة إلى مسئوليتها في تحديد واختيار وتكوين أعضاء فريق إدارة الأزمـــة

إعلاميا ومتابعة وتنفيذ خطط العمل المرسومة من قبل وكذلك التي يتم وضعها وقت الأزمة، وتعديل ومعاقبة اى تقصير او خلل يحدث في ذلك وتشديد المراقبة على أداء فريق العمل ككل إضافة إلى متابعة الوسائل الأخرى ومتابعة مستجدات الموقف الراهن في الأزمة .

ويقوم فريق إدارة الأزمة إعلاميا بوضع الأطر العامة التي تحدد كيفية التعامل إعلاميا مع الأزمات على النحو التالي :-

- نوعية وحجم كل أزمة .
- طبيعة وموقف النظام السائد .
- نوعية النظام الاعلامى السائد
- نوعية وحجم الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة .
- الإستراتيجية العامة التي سبق صياغتها لإدارة الأزمات .

وتنحصر مهام هذا الفريق فيما يلي :-

- أن يكون أعلى سلطة إعلامية لإدارة الأزمة ومرجعيتها الأساسية وان يكون همزة الوصل بين مركز إدارة الأزمة ووسائل الإعلام المختلفة .
- ان يضع الخطط والبرامج لإدارة الأزمة وفقا لكل مرحلة من مراحل تطورها .
- التنسيق مع وسائل الإعلام المختلفة فيما يتعلق بخططها وبرامجها في إدارة الأزمة وبما يتفق مع خصوصية كل وسيلة ونوعيتها والأثر المطلوب منها .
- تحديد نوعية وخصائص الخطاب الاعلامى الموجه للجماهير بكافة نوعيتها والمعنية بالأزمة على وجه الخصوص .
- أن تحدد الموارد والاحتياجات المادية والبشرية اللازمة لتحقيق الخطط والبرامج التي تم اعتمادها
- المتابعة الدقيقة لإعلام الإطراف الأخرى وتحليل مضمونها لوضع الخطط الكفيلة بمواجهتها .
- المتابعة المستمرة لتطورات الأزمة والقرارات التي اتخذت فى مواجهتها لتأكيد

الخطط الإعلامية أو إجراء التعديلات اللازمة بالتنسيق مع مركز إدارة الأزمة وتحت إشرافه .

- المساهمة في عرض وجهات النظر التي تدعم القيادة السياسية وتعمق رؤيتها .
- التقييم المستمر لأساليب إدارة الأزمة إعلاميا في كل مرحلة وإزاء كل تطور .
- اختيار متحدث رسمي كفء وقادر على التعامل بموضوعية وعدم انفعال أمـام وسائل الإعلام مع تحديد التصريحات الرسمية والجوهرية بدقة ووضوح مـع ضمان التزام وسائل الإعلام بإذاعتها كما هي

كما تجدر الإشارة إلى ضرورة الاهتمام بإعداد الرسالة الإعلامية التي يـتم توجيهها وقت الأزمة للجماهير المختلفة بحيث تلبى احتياجاتهم المختلفة للمعلومات الخاصة بالموضوع وتطوراته وأبعاده وأثاره المختلفة .

كيفية إعداد الرسالة الإعلامية وقت الأزمة؟

هناك شروط ومعايير عامة متفق عليها ومعروفة فيما يتعلق بإعداد رسـالة إعلامية فعالة أهمها :

1- إشباع احتياجات الجمهور المستهدف :

إن تحديد الجمهور المستهدف بالبرنامج الاعلامى يعد خطوة ضرورية وشرط لنجاح اى برنامج اعلامى لان معرفة فئات وخصائص الجمهور تساعد فى تحديد الوسيلة المناسبة والبرامج أو الرسائل الاتصالية التي تلبى كل احتياجات الجمهور.

وكذلك من الضروري أن يحرص القائم بالاتصال عند تصميم الرسالة علـى إشباع احتياجات الجمهور سواء كانت مادية أو معنوية منطقيـة او عاطفيـة لان الجمهور سينصرف عن رسالتك الإعلامية اذا لم يجد فيها ما يشبع احتياجاته

2- مصداقية المصدر :

يندرج في هذا الإطار طبيعة المصدر سواء كان شخص او وثيقة ذات طابع رسمي او غير رسمي ومدى الثقة في المصدر في ضـوء الخبـرات والتجـارب السابقة .

3- الحديثة أو الفورية :

يقصد بها نقل الحدث أو الواقعة فور حدوثها وفى أسرع وقت ممكن ، والثابت ان هذه القاعدة هي مجال المنافسة بين الإعلاميين حيث يسعى كل منهم إلى تحقيق السبق الاعلامى أو الانفراد بنشر الحدث او الواقعة .

4- الدقة والموضوعية :

يتفق الباحثون والممارسون على أهمية توخي الدقة والموضوعية فى نقل الأخبار والأفكار والتصريحات والبعد عن المبالغة والالتزام بالحياد عند نقل قضايا أو موضوعات يدور حولها جدل وصراع .

5- إبراز الجوانب الإنسانية :

وتعنى التركيز على الحاجات والمطالب الإنسانية وإثارة النزعة الإنسانية من دون إثارة أو مبالغة أو استغلال رخيص لأحزان ومعاناة البشر أثناء مواجهة الجرائم أو الأزمات والكوارث أو الحروب

6- الغرابة

التركيز على كل ما هو غريب وطريف على أساس انه يجذب اهتمام جمهور المتلقين .

7- الجاذبية والتشويق

ان يتوافر في البرنامج الاعلامى عناصر تجذب انتباه الجمهور المتلقي من خلال تقديم خبر جديد أو معلومة أو فكرة أو خبرة جديدة مع صياغة عناصر ومكونات البرنامج بأسلوب منطقي تتوافر فيه عناصر التشويق بحيث يهتم به الجمهور المستهدف ويحرص على متابعته .

8- الوضوح

بحيث يكون البرنامج واضحا ومحددا ومنطقيا مع إبراز النتائج والأهداف اعتمادا على الأدلة والحجج المنطقية أو ما يعرف بمسار البرهنة اى الحرص على تقديم ما يبرهن على صحة النتائج أو التوصيات المتضمنة في البرنامج الاعلامى.

وتجدر الإشارة إلى ان تعدد وتنوع الأدلة والبراهين فهناك براهين دينيـــة ، عقلية ، سياسية ، تاريخية ، .... الخ

9- استخدام الاستمالات العاطفية

إذا كان من الضروري الاعتماد على المنطق والبراهين العقلية فمن الممكـــن استخدام الاستمالات العاطفية المختلفة والتي تتضمن أحينا الترغيب أو التخويـــف وإثارة مشاعر عاطفية ترتبط بالحس الانسانى.

10- تكرار المضمون مع تنويع الشكل

إذا كانت هناك فكرة أو موضوع مهم يركز علية البرنامج فانه من المناســـب الاهتمام بة وتكرار عرضها أو نشرها مع مراعاة تنويع الأشكال بحيث لايصـــاب المتلقي بالملل

11- الاعتماد على الصورة والرسوم

وذلك في عالم أصبحت فيه الصورة والرموز تشكل معاني الأشياء وتحديـــد ملامح العالم الخارجي والعلاقات بين الأشياء يكون من الضروري الاعتماد فـــي تصميم وتنفيذ البرامج الإعلامية على الصورة والرمز الموحيـــة والتـــي تلخـــص وتكثف المعاني والمشاعر وتخلق عالم من الدلالات والرموز

12- مراعاة الوقت أو المساحة ومدى توافر المواد المادية والإمكانيات البشرية .

ويشتمل هذا العنصر على العديد من العناصر الفرعية التي تؤثر فى القواعد المهنية ككل وعلى إعداد وتنفيذ البرامج الإعلامية.

فقد تتوافر الإمكانيات المادية والعناصر البشرية المدركة إلا إن الوقت المتاح يكون محدودا أو تتوافر الإمكانيات المادية ولا توجد الكوادر البشرية المدربة .

كما تجدر الإشارة الى أهمية ان يكون المضمون الاعلامـــى المقـــدم وقـــف الأزمة أكثر توازنا فى عرض الآراء والاتجاهات المختلفة بموضـــوعية وحياديـــة كاملة دون التأثر باى أهواء شخصية او ضغوط خارجية بحيـــث يتـــيح الفـــرص لظهور اكبر عدد ممكن من الآراء والاتجاهات المختلفة التي تعبـــر عـــن كافـــة

وجهات النظر وان تراعى الرسالة حساسية الراى العام ومشاعر القلـق والتـوتر الخوف التي يعانى منها جمهور الأزمة.

وعلى ذلك لابد أن تهتم المنظمة بإصدار بيان فوري عقب وقوع الأزمة من خلال وسائل الإعلام المختلفة والتي تم اختياره مسبقا قبـل وقـوع أي أزمـة أو حادثة، على أن ينطوي هذا البيان الأولى على مجموعة عناصر لابـد أن تتـوفر داخل الرسالة الإعلامية والتي من أهمها ما يلي:-

- إعطاء اكبر قدر من المعلومات المتاحة عن الأزمة
- توضيح أهم الجهود التي قامت بها المنظمة فور وقوع الأزمة
- بيان كيفية معرفة المنظمة بالأزمة
- إظهار اكبر قدر من التعاطف الانسانى مع الضحايا وزويهم
- الكشف عما ستقوم به المنظمة فيما بعد تجاه الأزمة
- إعطاء معلومات خلفية عن المنظمة وتاريخها
- إلقاء الضوء على الجوانب الايجابية(الخيرية)لدى المنظمة
- محاولة إعطاء صورة حية من قلب الحدث

دور الإعلام في إدارة الأزمات المختلفة

يلعب الإعلام بوسائله المختلفة دور هام في إدارة جميع مراحل الأزمة ، هذا وقد رصد الدكتور فوزي عبد الغنى والدكتور حمدي البخشونجى اتجاهات الخبراء والباحثين في تناول الدور الاعلامى في إدارة الأزمات على النحو التالي:-

أ- دور الإعلام في إدارة الأزمات والكوارث الطبيعية:

وتشمل الكوارث الطبيعية البراكين والـزلازل والسـيول والأعاصـير .... وغيرها من الكوارث التي تنجم عنها خسائر مادية وبشرية متعددة وهذه الخسـائر تقل كلما زادت درجة الاستعداد لمواجهتها والتعامل معها وذلك من خلال أهميـة التعامل مع العنصر البشرى ورفع درجة الوعي والمعرفة لـدى الفـرد بطبيعـة الكارثة وتداعيات الموقف وكيفية التعامل معه.

وهنا يظهر أهمية و دور الجهاز الاعلامى حيث يناط به القيام بهـذا الـدور الحيوي أثناء وقوع الأزمة مما يقلل من خسائر الكوارث الطبيعية كما ان تـوافر المعلومات الصادقة وانتشارها بالحجم والسرعة والمطلوبة هو عنصر اساسى وهام في التعامل مع هذه النوعية من الأزمات

ب – دور الإعلام في إدارة الأزمات الصناعية والاقتصادية

وضع الباحثون بعض الاعتبارات الهامة التي يجب مراعاتها عند إدارة هـذا النوع من الأزمات من أهمها :–

– مراعاة الدقة والإدلاء بالمعلومات الصحيحة حتى لا تتأثر سـمعة المؤسسـة أو الجهاز

– أهمية وجود متحدث رسمي للجهة التي تتعرض للازمة للتعامـل مـع أجهـزة الإعلام والعمل على تدفق المعلومات في اتجاهين اتجاه المصدر إلى وسائل الإعلام ومن وسائل الإعلام إلى أصحاب الأزمة لمعرفـة مصدر المعلومات عن الأزمة ودور الجهـات المنافسـة فـي عـرض هـذه المعلومات والتحقق من صدقها ودقتها.

– مراعاة عنصر التوقيت في التعامل مع الأزمة بحيث يـتم تـوفير المعلومـات لوسائل الإعلام في التوقيت المناسب حتى لا تبحث هذه الوسائل عن مصـادر أخرى للمعلومات.

وكذلك تحديد إستراتيجية للاتصال أثناء الأزمة وبعد الأزمة تتضمن دراسـة الجهود وتحديد الهدف من التفاعل مع أجهزة الإعلام بما يخدم الأزمـة والتحديـد الدقيق للرسائل التي تبث عبر وسائل الإعلام

ج– دور الإعلام في إدارة الأزمات البيئية

خلقت الدراسات التي تناولت البعد الاعلامى في إدارة الأزمات البيئيـة إلـى ضرورة توافر بعض الاعتبارات على المستوى الوطني للمحافظـة علـى البيئـة وتجنب الوقوع في الأزمات.

ومن هذه الاعتبارات ما يلي:-

- صياغة السياسات والقوانين البيئية
- إدماج الاهتمامات البيئية فى تخطيط التنمية الاقتصادية
- ضرورة إيجاد آلية لحل الخلاقات بين الأجهزة المحلية والدولية بشان قـرارات استخدام المواد الطبيعية
- وضع إستراتيجية إعلامية للتوعية البيئية ورفع معدلات الوعي لدى الراى العام بأهمية الحفاظ على البيئة وتدعم دور الوكالات الحكومية والأجهـزة التنفيذيـة والأهلية فى التصدي للمشكلات والأزمات البيئية واحتواء آثارها

د- إدارة الإعلام الأزمات التغير الاجتماعي

وقد أكدت الدراسات تفوق وسائل الإعلام المقروءة على والوسائل المسموعة والمرئية فى الاهتمام بإدارة أزمات التغير الاجتماعي وتحليل أبعادها مـن خـلال طرح العديد من القضايا وتبسيطها بما يتلاءم مع المداخل الدراسية وتوافر عنصر التحليل فى تناول أبعاد الأزمة

ه - إدارة الإعلام للازمات السياسية العسكرية

أثبتت الدراسات ان التغطية الإعلامية للازمات السياسية والعسكرية خاصـة الحروب والأزمات الإنسانية الناتجة عن الحروب الأهلية والصراعات وصراعات سياسية والتي كان لها اكبر الأثر فى توجيه اهتمام المجتمـع الـدولي ومنظمـات الإغاثة إلى أهمية هذه الأزمات ومحاولة التعاون من اجل إنقـاذ ضـحايا العنـف والصراع السياسي

ومن خلال العرض السابق ترى انة يجب عن إدارة الإعلام للازمات المختلفة ان يراعى ما يلي

1- مراعاة الدقة والموضوعية فى الإدارة بالمعلومات الحقيقية الصادقة
2- التفكير الخلاق فى عملية المواجهة وابتكار الحلول الجديدة
3- سرعة اتخاذ القرارات السلبية المبنية على معلومات

4- مراعاة عنصر التوقيت في التعامل الاعلامى مع الأزمة في مراحلها المختلفة
5- حشد جميع الطاقات البشرية والمادية المواجهة الأزمة
6- استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديث لتوضيح الموقف من الأزمة
7- الحرص على متابعة الإعلام المواجه (المنافس)
8- الاهتمام بعنصر الوقت
9- المتابعة المستمرة لأداء فريق الأزمة واستخدام اسلوب الثواب والعقاب
10- بناء منظومة متكاملة للاتصال التي تلعب فيها وسائل الإعلام دورا أساسيا فى تعريف فئات الجماهير المختلفة بالأزمة وإبعادها وأسلوب مواجهتها وأثارها وتطوراتها ودور كل فرد فى مواجهتها وكيفية القيام بهذا الدور

كما يجب على وسائل الإعلام المختلفة تغطى اهتمام كبير لمواجهة الحملات الإعلامية المضادة لما لها من تأثير سلبي على الصورة الوسيلة أو المنظمة ولذلك يجب عليها إعداد خطاب اعلامى ثرى وموضوعي وموثق وان تكون على يقظة مستمرة لكل ما يقدمه إعلام الخصم وان تقوم بتحليله ودراسته للتعرف على اهدافة وتحديد نوعية الجماهير التي يستهدفها .

كذلك إعداد رسائل متابعة للرد علية لضمن مزاعمه وادعائاتة وتكـذيب مـا يقدمه ضمنا وتلميحا واستخدم اسلوب تحويل الاهتمام لجذب اهتمام الجماهير بعيدا عن الموضوع الاصلى لدعاية الخصم إضافة إلى محاولة اجتذاب اكبر عدد مـن الجماهير إليها والى ما تقدمة من رسائل وموضـوعات وذالـك بتنويـع الفنـون والأشكال الإعلامية المستخدمة والاستعانة بالخبراء والمتخصصـين والمسـئولين والمحلين وغيرهم ممن تربطهم علاقة أوصلة بالأزمة.

إضافة إلى أهمية تعاون وسائل الإعلام مع الجهات المحلية والدولية المسؤلة عن مواجهة الأزمات والكوارث والتي من أهمها :-

1- مكتب الأمم المتحدة لتنسيق إغاثة الكوارث

ويقوم هذا المكتب بتوفير المساعدات المختلفة سواء كانت عينية تقدم من مخرن

مواد الإغاثة فى بيزا بايطاليا أو نقدية بشرط الاتتجاوز 50000دولار وتتــولى عمليات الإغاثة حتى أثناء الازمة وعودة الحياة الى طبيعتها وتوازنها

2- برنامج المم المتحدة للبيئة

ويستهدف حماية البيئة ومكافحة التلوث بجميع أشكال ولتجنب الكوارث البيئيــة والحفاظ على التراث الطبيعية

3- صندوق الطوارئ لإغاثة الطفولة (اليونيسيف)

ويعمل على مساعدة الأطفال الذين يعانون من الظــروف الصــعبة كــالحروب والكوارث الطبيعية والاستغلال والإهمال وغيرها من الأسباب التي تسبب لهــم المعاناة

4- منظمة الصحة العالمية

تختص أساسا بالكوارث الصحية وتعمل على ضمان صحة المواطن فى جميــع دول العالم كما تقوم بتوفير الرعاية الصحية فى معسكرات المنفرين والعمل على سرعة استعادة المواطنين لحياتهم المعتادة أو تهيئة الوسائل البديلة لضمان صحة المواطن وسلامتهم

5- منظمة الأرصاد العالمية (فيينا)

وهى تشارك في التنبوء بالكوارث المنافية من خلال الأقمار الصناعية وكــذالك البرامج العالمي للرقابة على المناخ

هذا بالإضافة إلى عدد أخر من المنظمات أو الهيئات الإقليمية والتي تلعــب نفس الدور مثل المجلس العربي للطفولة والتنمية بالقاهرة وهيئة الإغاثة الإسلامية وهيئة الإغاثة الكاثوليكية واتحاد الكنائس العالمي وغيرها من المنظمات والهيــأت والتي تساعد جميعها (محلية-دولية-إقليمية) في الخروج من الأزمــات والتــي يشكل اهتمام وسائل الإعلام لها وبمجمهوداتها فرصة هامة تساعد فى إدارة الأزمة بمراحلها المختلفة .

كما أن أعمالها تقدم نموذج قدوة حسنة للإفراد والمجتمعات المنكوبة وغيـر المنكوبة وتدعمهم إلى المشاركة في حل الأزمة .

كيف تدار الأزمة إعلاميا؟

وهناك مجموعة من العناصرالتى يجب تحديها عند بدء التعامل الاعلامى مع الأزمة والتي تحدد كيفية إدارة الأزمة إعلاميا بشكل جيد وهى كما يلي :-

1- تحديد نوع وطبيعة الأزمة
2- تحديد حجم الأزمة وأثارها السلبية
3- تحديد المراحل والتطورات المتوقعة للازمة
4- التعرف على توجهات النظام السياسي العام وموقفة من الأزمة
5- التعرف على طبيعة النظام السياسي السائد في الأزمة
6- التعرف على نوعية النظام الاعلامى السائد داخل المجتمع
7- التعرف على اتجاهات النظام الاعلامى السائد نحو الأزمة
8- تحديد طبيعة المنظومة الإعلامية المتوفرة بالمؤسسة
9- تحديد الإمكانيات المادية والتقنية المتاحة
10- تحديد الإمكانيات المادية المطلوبة للمواجهة
11- تحديد الإمكانيات والطاقات البشرية المتاحة
12- تحديد الإمكانيات والطاقات البشرية المطلوب الاستعانة بها من الخارج
13- تحديد نوعية المعالجة الإعلامية المطروحة وكذلك المطلوبة في الأزمة.
14- التعرف على الإستراتيجية العامة للدولة في التعامل مع الأزمة
15- تحديد الإستراتيجية الإعلامية المستخدمة في إدارة الأزمة
16- تحديد الفئات المختلفة من الجماهير المختلفة المستهدفة من قبل الوسائل
17- التعرف على أهم الإطراف الفاعلة والمؤثرة في الأزمة والاتصال بها
18- دراسة الإعلام المنافس أو المعادى
19- الاستعداد بالرسائل الإعلامية المناسبة للمراحل المختلفة
20- تحديد الوقت المتاح لكل مرحلة من المراحل ودراسته واستغلاله بدق

الإدارة الإعلامية للأزمة

وفى هذا التصور يمكن لنا إن نقسم دور الإعلام في إدارة الأزمة إلى ثلاثـــة مراحل أساسية هي :-

المرحلة الأولى : إدارة الإعلام قبل انفجار الأزمة

المرحلة الثانية : إدارة الإعلام أثناء الأزمة

المرحلة الثالثة : إدارة الإعلام بعد انتهاء الأزمة

ونتناول كل منها بالتفصيل فيما يلي:-

المرحلة الأولى إدارة الإعلام قبل انفجار الأزمة :

وهذه المرحلة على درجة كبيرة من الأهمية وفيها يجب أن تحرص وســائل الإعلام على وضع خطة مسبقة لإدارة الأزمة مسترشدة فيها بالاستيراتيجية العامة للدولة تعمل فيها على إشباع حاجات الجماهير المختلفة إلى المعلومات

وبالتالي فان وسائل الإعلام فى هذه المرحلة عليها اتخاذ ما يلي :-

1- وضع آلية للعمل الفردي داخل كل وسيلة والعمل الجماعي اى التنسيق بــين وسائل الإعلام المختلفة

2- تحديد الجهود المستهدفة

3- اختيار فريق عمل اعلامى لإدارة الأزمة

4- وضع رسائل تغطى الأزمة تغطية شاملة وتستوعب جميع عناصرها

5- رصد كافة التطورات والمتغيرات فى الأزمة على كافة الأصــعدة و كــذلك الأطراف الفاعلة بها

وتعد هذة المرحلة تأسيسية بالغة الأهمية تسعى فيها القيادة الإعلاميــة إلــى تحقيق المهام الثلاث التالية :

* **المهمة الأولى :- إشباع الجوع إلى معلومات**

تختلف الأزمات وتتباين وبالرغم من هذه التباين فان المداخل الاساسى لقراءة الأزمة هو المبدأ الذي ينص على حقيقة ان الأزمات ليست وليدة ذاتها ولكنها وليدة

مجموعة من العوامل والدوافع والأسباب .

ولذلك فالمهمة الأولى لإدارة الأزمة إعلاميا فى مرحلة ما قبل انفجارها هي تقديم حجم معرفي معلوماتي شامل ومتنوع ،يغطى الجوانب المختلفة للازمة .

بحيث يمكن المتلقي من ان يقف على ارض صلبة من المعلومات الغنية والمتنوعة المصادر والموثوق فيها والتي تتيح له أن يمتلك المعرفة الكافية المتعلقة بجوانب الأزمة ، وعناصرها وأسبابها، وأطرافها

*** المهمة الثانية: النزعة التحليلية- النقدية والتثقيفية**

ليست الازمة مجموعة أحداث منعزلة تجرى عملية تغطيتها إخباريا.

أنها تركيب معقد ومتشابك ويضم جوانب وأبعاد متعددة.وهى لا تحدث في فراغ بل هي بنت مجتمعها وعصرها ونتاج ظروفها.بمعنى أنها تحدث ضمن سياق معين ، وإذا كان الطابع الاخبارى (الانبائى ،المعلوماتى) هو السائد في المهمة الأولى ذات السمة التعريفية بالأزمة ،فان الطابع التثقيفي (التحليلي-الفكري-النقدي) هو السائد في المهمة الثانية، وعلى الرغم من أهمية المعلومة فى المرحلة التأسيسية .

إلا أنها ليست كافية وحدها ولابد من اعتماد منهج تحليلي تفسيري نقدي ، يتعرض للأبعاد المختلفة للازمة ويحلل أسبابها ويلقى ضوءا على مواقف الأطراف الفاعلة ، ويساهم فى زيادة بلورة تشخيصها وتوضيحها بشكل شامل وعميق ، وضمن السياق الذي نشأت فيه وتطورت ،وفى ضوء الإستراتيجية العامة التي تم وضعها.

وهناك أهمية لتأكيد ذلك للأسباب التالية:-

1. يتعرض المواطن لكم هائل من المعلومات من مصادر مختلفة ومتنوعة أغزر وأضخم من قدرته على الفهم والاستيعاب وبالتالي فالنزعة التحليلية-النقدية تحقق هذه المهمة ،وتوجد مواطنا يعرف ماذا يحدث ويفهمه.
2. أن التغطية التفاعلية التي يريدها المواطن المعاصر تحتم اعتماد النزعة

التحليلية-النقدية،و التي تسعى إلى تقديم خطاب اعلامى غنى ،ومفتوح ،وغير ناجز،وغير مكتمل ،ولا يدعى العصمة ،يقدم الخطاب الاعلامى التفاعلي للمواطن المعلومة منعزلة عن الرأي ،كما يقدم لة تحليلا نقديا للواقعة وللحدث ، عبر فن صحفي مناسب ومتطور بشكل جيد بحيث يساعده ان يكون رأيا وموقفا.

3. ان المعالجة التحليلية – التفسيرية للإبعاد المختلفة للازمة (الحضارية ، والنفسية، والاقتصادية ، والعسكرية............) تشحن التغطية بمضمون يثرى معرفة المواطن بالأزمة ويمعن فهمة لها ويحشد دول هذه التغطية قوى وشرائح واسعة ومهتمة ومعينة بالإبعاد المختلفة للصراع ان من شان ذلك ليس فقط ان يجعل المواطن مطلعا على أخبار الازمة ومدركا ومستوعبا لأسبابها وتاريخها وعواملها بل ومحصنا أيضا ضد تأثير اى خطاب اعلامى مختلف عنة وذلك لأنة أصبح يقف على ارض صلبة بناها بنفسه ولنفسه من خلال المعلومة الصحيحة والتحليل السليم للازمة وأبعادها.

***المهمة الثالثة : البعد الغوي للازمة –حرب المصطلحات**

تشمل عملية التأسيس لإدارة الازمة إعلاميا ليس فقط الجسم المعلوماتى والفكري بل أيضا جسم البعد اللغوي للازمة ويجب ان يكون واضحا ان اللغة ليست محايدة وان الكلمات عبارة عن أوعية للمعاني وان للكلمة دلالات اتصالية مختلفة ولذلك يصاحب كل أزمة صراع حول نوعية المصطلحات المستخدمة أو حول المضمون الذي يحتوى المصطلح الواحد

ونؤكد في هذه المرحلة على أهمية رسم الخطط والبرامج المناسبة التي تتلاءم مع طبيعة الجمهور باختلافاته وانواعة والتي تتناسب أيضا مع طبيعة الوسيلة الإعلامية وجمهورها .

وكذلك الاهتمام بعملية التنسيق والتكامل بين النظام الاعلامى والنظام السياسي واجراءتة المتبعة في التعامل مع الازمة والتنسيق مع جميع الأطراف المعينة

بالأزمة بالإضافة إلى ضرورة تحقيق الاتساق والتكامل والتنسيق فيما بين الوسائل الإعلامية المختلفة في هذه المرحلة

المرحلة الثانية : إدارة الإعلام أثناء الازمة :-

وتعد هذه المرحلة من اخطر المراحل إدارة الازمة وذلك لان كل عناصـــرها تتسم بالوضوح والتحديد بعكس المراحل السابقة لذلك يكـــون علـــى فريـــق إدارة الازمة إعلاميا القيام بعملية مراجعة شاملة وعاجلة للخطط التي تم وضـــعها فـــي المرحلة السابقة .

وذلك في ضوء المتغيرات والمستجدات التي حدثت وتقوم الإدارة والإعلامية في هذه المراحل بالقيام بعدد من المهام من أهمها عدم القيام بالتقصير في معالجـــة اى جانب من جوانب الازمة اواى تقصير في سرعة نقل الخبر موقعة بالشـــمول والعمق المطلوبين.

لذلك يتخذ الطابع العام للتغطية الاعلامى الطابع الاخبارى من *خبر بأنواعه

*التقرير بانواعة

*الحديث الاخبارى

*التحقيق بأنواعه

بالإضافة إلى كثير من أشكال التحليلية مثل المقال والتعليق والدراسة وغيرها من الفنون والمواد الإعلامية التي تعطى للجماهير كافة المعلومات المتعلقة بالأزمة وأحداثها وتطوراتها المختلفة والتي تعمل على حشد كل الطاقات لمواجهة موقـــف الازمة لإعادة الاستقرار والتوازن إلى المجتمع مرة أخرى .

المرحلة الثالثة : إدارة الإعلام بعد الازمة :-

اشرنا في المراحل السابقة إلى ان الأزمة ابنة مجتمعها والظروف التي تنشـــأ بها ومع ذلك فهي تترك الكثير من الآثار المدمرة فى مختلف الجوانب وعلى الرغم من إمكانية انتهائها فى وقت محدود إلا أن أثارها قد تمتد لفترة قد تطول أو تقصر

حسب طبيعة الازمة وهذه الآثار تتطلب معالجتها اهتمام كبير من قبل وسائل الإعلام وعلى الرغم من ان المرحلة السابقة قام فيها الإعلام بالتمهيد إلى النتائج والآثار المتوقعة للازمة إلا انه في هذه المرحلة لابد من معالجتها والتكيف معها للقضاء عليها وإعادة التوازن واستعادة النشاط مرة أخرى

وعلى ذلك يقع على عاتق وسائل الإعلام في هذه المرحلة انجاز المهام التالية

1- عدم التوقف فجأة عن الاهتمام بالأزمة وعدم ترك الجمهور فى فراغ قد تسعى لملئه مصادر أخرى .

لان درجة التركيز قد تختلف كما ان موقع الازمة في ترتيب أهمية الأحداث قد يختلف أيضا ومع ذلك يجب التدرج في تخفيف التركيز على الأزمة.

كما إن كثافة التغطية في المرحلة السابقة يفرضها احترام الصراع وتفاقم الازمة أما ألان قد خفت أو انتهت وربما استجدت أمور جديدة وبالتالي برزت قضايا هامة الأمر الذي يحتم تراجع موضوع الازمة على سلم الأولويات .

2- ترى ضرورة لتركيز في هذه المرحلة من إدارة الازمة إعلاميا على استخلاص العبر والدروس والنتائج من الازمة انقشع الضباب ألان وخمد غبار الصراع وخف التوتر وهدأت الأعصاب وتكشفت الأمور والحقائق باستطاعة الإعلام معتمدا على كوادره وعلى قادة الرأي وعلى الخبراء والاختصاصين تقديم رؤية عميقة للازمة وللدروس المستفادة منها .

إن هذا من شأنه ان يسهم في ترسيخ التأثير الذي استهدفه الإعلام فى المرحلتين السابقتين وتدعيم الاتجاهات الايجابية التي أوجدها لدى الجمهور .

3- ترى ضرورة إجراء عملية تقييم شاملة لإدارة الازمة إعلاميا تشمل العملية الإجابة على تساؤلات كثيرة وهامة :

- كيف كان الأداء الاعلامى عموما ؟
- مدى واقعية ومرونة البرامج الموضوعة ؟
- وما هي مصاعب تنفيذها ؟

- وما مواقف الكادر وسلوكه وأدائه في الازمة ؟
- كيفية أداء الوسائل الإعلامية المختلفة ؟
- مدى استجابة الجمهور ؟
- كيفية معالجة الإعلام المضاد لها ؟

وغيرها من الأسئلة التي تساعد في عمل تقييم شامل ورفع دراسة شاملة عن التجربة كلها لاستفادة منها مستقبلا .

ومع كل ذلك يجب ان تراعى الإدارة الإعلامية فى المراحل الثلاث للازمة أهمية الرأي العام حيث أكدت كثير من الدراسات على أهمية وسائل الإعلام في تكوين وتشكيل الرأي العام خاصة وقت الأزمات سواء كان بالسلب أو الإيجاب ويتخذ هذا الدور شكل التحليلات والتعليقات.

حيث تقوم من خلالها وسائل الإعلام تخلق الصورة الذهنية للحدث والتأكيد على رأى ما أو اتجاه ما ولذلك يؤثر الإعلام على الرأي العام بما يحمله من مواد تحمل اتجاهات معينة وتتأثر بالسياق السياسي العام لذلك يجب ان يكون هناك تنسيق بين وسائل الإعلام وقيادة الازمة ليتم إحداث التأثير المرغوب على الرأي العام وذلك من خلال وصول المعلومات الحقيقية إلى الرأي العام والتحكم في كم المعلومات وتوقيت إعلانها وكذلك اسلوب إعلانها ونشرها .

وهناك عدة طرق تستطيع وسائل الإعلام من خلالها التأثير فى الرأي العام أثناء الأزمات وهى:

أ – طريقة الإعلام الناقل

والتي يمكن لوسائل الإعلام من خلالها ان تعمل كمجرد قنوات للنقل حيث يحدد أفراد جماعات النخب مجموعة التوجيهات والمعتقدات التي يراد نشرها على الجماهير وتقوم وسائل الإعلام بتحريرها إليهم بدون تعديل أو تغيير وقد يأخذ النقل اتجاها عكسيا عندما تقوم وسائل الإعلام على نشر أمور محل الاهتمام الشعبي وتمررها إلى النخب ومن ثم يلعب الإعلام دورا المرأة العاكسة

ب – طريقة الإعلام الراصد أو الواصف :

والتي تحاول من خلال وسائل الإعلام المختلفة متابعة وقائع الحدث وتطوراته المختلفة ويمكن له ان يستخدم أراء النخب أو الجماهير كمواد خام في هـذا الوصف مع إمكانية الحرية في انتقاء أو التركيـز علـى أراء أو أخبـار أو أحداث ترى أهميتها للنشر .

جـ– طريقة إعلام الرأي

والتي تتخذ شكل التحليلات والتعليقات وتقوم من خلالها وسائل الإعلام بخلق الصورة والتأكيد على رأى أو اتجاه معين ونظرا لعدم وجود فواصل حاسمه بين هذه الطرق لان جانبا كبيرا من الطريقة الأولى والثانية قد تتضمن رأيـا وقد تختلط عملية النقل بمسائل الرأي وكذلك فان وصف ورصد الحدث ليس عملا محايدا وقد يعبر عن رأى غير مباشر

وعلى ذلك يعرف بعض الباحثين الرأي العام علـى انـه التعبيـر الادارى للجماهير نحو قضية أو مشكلة ما في زمان معين بحيث تهتم هذه الجماهير وتكون مطروحة للنقاش والجدل بهدف الوصول إلى حل يحقق الصالح العام .

وبذلك يجب على وسائل الإعلام المختلفة والنظام الاعلامى ككـل إعطـاء الاهتمام الأكبر لقوى الرأي العام وهى القوى الرئيسية الفاعلة فى معالجة الازمـة وإدارتها لاستعادة التوازن والاستقرار .

الفصل الرابع

إعلام الأزمات والتصدي للشائعات

- تمهيد
- تعريف الشائعات
- مكونات الإشاعة
- عناصر الشائعة كعملية اتصال
- دوافع أطلاق الشائعات
- أنواع الشائعات
- محاربة الإسلام للشائعات
- لماذا تنتشر الشائعات وقت الأزمات
- نموذج تطبيقي لانتشار الشائعات فى مصر
- الأعلام والشائعات
- كيف نتجنب الشائعات
- الاستراتيجيات الإعلامية المستخدمة في التصدي للشائعات
- دور إعلام الأزمات في التصدي للشائعات
- الإستراتيجية المتكاملة للتصدي للشائعات
- استراتجيات إعلامية يمكن استخدامها في التصدي للشائعات وقت الأزمات

تمهيد :-

يتعرض الرأي العام المحلي والعالمي بصفة عامة ووقت الأزمـــات بصـــفه خاصة إلى دعايا وشائعات مضادة ومكثفه ومتعددة الأشكال والمصادر

فالشائعات سلوك اجتماعي خطير يظهر في جميع المجتمعات الإنسانية وتتخذ الطابع المميز للمجتمع الذي تنشأ فيه فهي وليدة مجتمعها حيـــث تعكـــس ظروفـــه الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والنفسية

تعتبر الشائعات من اخطر التهديدات التي تواجه المجتمعات.، وهـــى تعمـــل على قلب الحقائق والموازين كما تتسبب في صعوبة علاج الأزمة الأصلية ربمـــا إلي درجة المستحيل وذلك لأنها تخلق أزمات إضافية تجد من ينصت لها.

وربما اختار مطلق الشائعة والمخطط لها مجـــالا حيويـــا.. يبرجـــل خطـــط المواجهة ويزيد من الصعوبات والعراقيل أمامها.

و تمثل الأزمات أرضا خصبه لظهور وانتشار الشائعات فنقص المعلومـــات وغموضها وضيق الوقت يعدوا من العوامل الرئيسية في إطلاق الشائعات .

هذا و تعد دراسة الشائعات مجالا مشتركا لتجمعات عديدة مثل علـــم الـــنفس وعلم الاجتماع والسياسة والقانون والدعابة ، والحرب النفســـية والاثربولوجيـــا و الاقتصاد ، والإعلام وغيرها من العلوم الاجتماعية والإنسانية .

فهي ظاهرة اجتماعية لها جوانب كثيرة ومتعددة ومتداخلة أيضا وقد حـــارب الإسلام والأديان السماوية جميعها الشائعات ومروجيهـــا وطالبـــت بضـــحد ودرء الشائعات والتأكد من صحتها فهو القائل في كتابه العزيز جل وعلى.

بسم الله الرحمن الرحيم { يا أيها الذين آمنوا إن جاءكم فاسق بنبأ فتبينـــوا أن تصيبوا قوما بجاهلة فتصحوا على ما فعلتم نادمين } صدق الله العظيم

ومع تزايد التطور التكنولوجي الهائل الذي تشهده المجتمعات حاليا في ظـــل عصر تكنولوجيا المعلومات أصبحت الشائعات أحداهم أســـلحة الحـــرب النفســـية والثقافية والدعائية التي تستخدمها الجهات المعادية بغرض تفكيك تماسك المجتمـــع

وإضعاف الروح المعنوية لأفراده .

فهي عبارة عن فعل مدبر ومخطط ومقصود ومرسوم بدقة يقوم به أخصائيون وخبراء ليحققوا أغراض وأهداف معينه طبقا للاستراتيجيه الموضوعة سلفا للقضاء وذلك على دولة ما أو مؤسسة ما .

هذا وتميل الشائعات إلى الانتشار في أوقات التي يواجهها المجتمـــع حيـــث تكون الأرض خصبه لنشائتها وانتشارها ونجاحها في تحقيق أهدافها .

لذلك فعلي كل هيئة أن يكون لديها جهاز متكامل لمواجهة الشائعات خاصـــة وقت الطوارئ من خلال وضع الخطط المستبقة للوقاية منها ومواجهتها ورصدها وذلك بالتعاون مع الجهات الحكومية المختلفة ووسائل الإعلام ومنظمات ومؤسسات المجتمع المدني .

وذلك لحماية وتحصين المجتمع ضد الشائعات وآثارها الســـلبية ، خاصـــة ونحن نعيش في عصر ملئ بالصراعات والأزمـــات وبـــذلك أصـــبحت مقاومـــة الشائعات والتصدي لها ومعالجة آثارها السلبية ضـــرورة ملحـــة لتحقيـــق امـــن واستقرار وسلامة الفرد والمجتمع

تعريف الشائعات :

تعددت وتنوعت مداخل دراسة الشائعات وذلك لارتباطها بتخصصات عديدة مثل علم النفس والاجتماع والاقتصاد والسياسية والقانون والانثربولوجيا والـــدعايا والحرب النفسية ومن هذا المنطلق تعددت وتنوعت المفـــاهيم الموضـــوعة لهـــا ونعرض لأهم هذه التعريفات فيما يلي

- فالشائعة في اللغة هي الشاعة أي الأخبار المنتشرة

وهي جمع شائع مادة ((شيع)) حيث جاء في لسان العرب لابن منظور : شاع الشيب : انتشر وشاع الخبر : ذاع والشاعة الأخبار المنتشرة ورجل شياع : أي مشياع لا يكتم شئ

- كما جاء في فقه اللغة قوله : الإشاعة : شاع الخبر يشيع شيوعا وشيعانا وشيع تشايع ، ظهر وانتشر وعلم الناس به وشاع به تشيعه شيعا وأشاعه وبه أيضا أظهره ونشرة ، المشياع من لم يكتم خبرا والشاعة الإخبار المنتشرة وهو جمع شائع
- ويعرف جولدن البورت وبوستمان الشائعة بأنها اصطلاح يطلق على رأي موضوعي معين مطروح كي يؤمن به من يسمعه ، وهي تنتقل عادة من شخص إلى آخر عن طريق الكلمة الشفهية دون أن يتطلب ذلك مستوى من البرهان أو الدليل .
- كما يعرفها ريبير في قاموسه لعلم النفس " بأنها تقرير غامض أو غير دقيق أو قصه أو وصفا يتم تناقله بين أفراد المجتمع عن طريق الكلمة المنطوقة غالبا وتميل إلى الانتشار في أوقات الأزمات، وتدور حول أشخاص أو أحداث يمثلون أهمية لأفراد المجتمع وفي ظل توفر معلومات غامضة عن هؤلاء الأشخاص أو الإحداث .
- ويعرف د . مختار التهامي " الشائعة بأنها الترويج لخبر مختلفة لا أساس له من الواقع أو تعمد المبالغة أو التهويل أو التشويه في سرد خبر فيه جانب ضئيل من الحقيقة أو إضافة معلومة كاذبة أو مشوهة لخبر معظمة صحيح أو تفسير خبر صحيح والتعليق عليه بأسلوب معايير للواقع والحقيقة وذلك بهدف التأثير النفسي

في الرأي العام المحلي أو الإقليمي أو العالمي أو القومي تحقيقا لأهداف سياسيه أو اقتصادية أو عسكرية على نطاق دولة واحدة أو عدة دول أو على النطاق العالمي

ويري د . محمد شفيق أن " الشائعة هي الترويج لخبر مختلف من أساسه يوحي بالتصديق أو المبالغة بسرد خبر يحتوى على جزء ضئيل من الحقيقة **وهي تنتشر من خلال الكلمة الشفهية ، دون أن تتطلب مستوى من البرهان أو الدليل**

كما أنها قد تنقل من خلال النكتة أو الحركة التعبيرية و الثرثرة و التنبــؤ و النوادر و الطرائف المختلفة كما إنها إذا استخدمت في أيام الحرب فإنها تعتبر من أسلحة الحرب النفسية لأنها تثير وتحرك العواطف الجماهيرية و تعمل على بلبـــه الأفكار والانتماءات أما إذا استخدمت بعيدا عن ميدان القتال فتسمى همسا كذلك إذا استعملت بدون تعمد فتسمى ثرثرة أو دردشة

و يضع الدكتور محمد منير حجاب مفهوم مقترح يعرف الشائعة بأنها :-

- سلوك مخطط و مدبر
- تقوم به جهة ما أو شخص ما
- لنش معلومات أو أفكار غير دقيقة أو أحاديث أو نوادر و طــرف و نكــات و اغانى أو ينشر أخبار و تقارير مختلفة و مجهولة
- المصدر توحى بالتصديق أو مبالغا فيها أو تتضمن جزء ضئيل من الحقيقة
- تتعلق بالإحداث الراهنة
- و باهتمامات الجمهور الموجهة إليهم
- في وقت محدد
- و عبر وسائل الاتصال الممكنة
- و من خلال استغلال الدوافع البشرية
- وذلك لتدمير معني أو تشويه صورة أو للتأثير في شخص ما أو في الرأي العام المحلي أو الإقليمي أوالدولي وذلك تحقيق لأهداف جهة المنشأ سواء كانت هذه الجهة سياسيه أم اقتصادية أم ثقافيه أم عسكرية .

وعلى ذلك فانه يمكن تحديد ماهية الشائعات من خلال المفاهيم التالية :

1- وصفها :-

تتسم الشائعة بصفه التناقض فقد تبدأ هامة أو عاصفة وقــد تكــون مســالمة تطرح تفاؤلا بالمستقبل ، او مدمرة تحمل معاني الحقد والكراهية وهي غالبا مؤقتة تنشر في الظروف الملائمة لها وتختفي بزوال هذه الظروف .

2- محلها :-

أشخاص مثل رئيس دولة – أو رجال الحكومة أو فنانين أو لاعبي الكرة ، وقد يكون محلها الأسعار أو مناصب معينه ، أو موضوعات اقتصادية . الخ

3- شكلها :-

تنتقل الشائعة من خلال كلمة شفهية ، أو نكته ، أو حركة تعبيرية أو ثرثرة وكذلك عن طريق القذف والنوادر والطرائف .الخ

4- قانونها :-

تزداد شدة الشائعة كلما اجتمع فيها (الأهمية و الغموض ، والأهمية هنا هي أهمية الموضوع بالنسبة للمرسل والمستقبل والغموض هو غموض الأدلة الخاصة بموضوع الشائعة .

5- مقاصدها :-

تدمير القوى المعنوية وتقنيتها، وبث الشقاق والعداء وعدم الثقة والرعب والازدراء .. الخ

6- سماتها :-

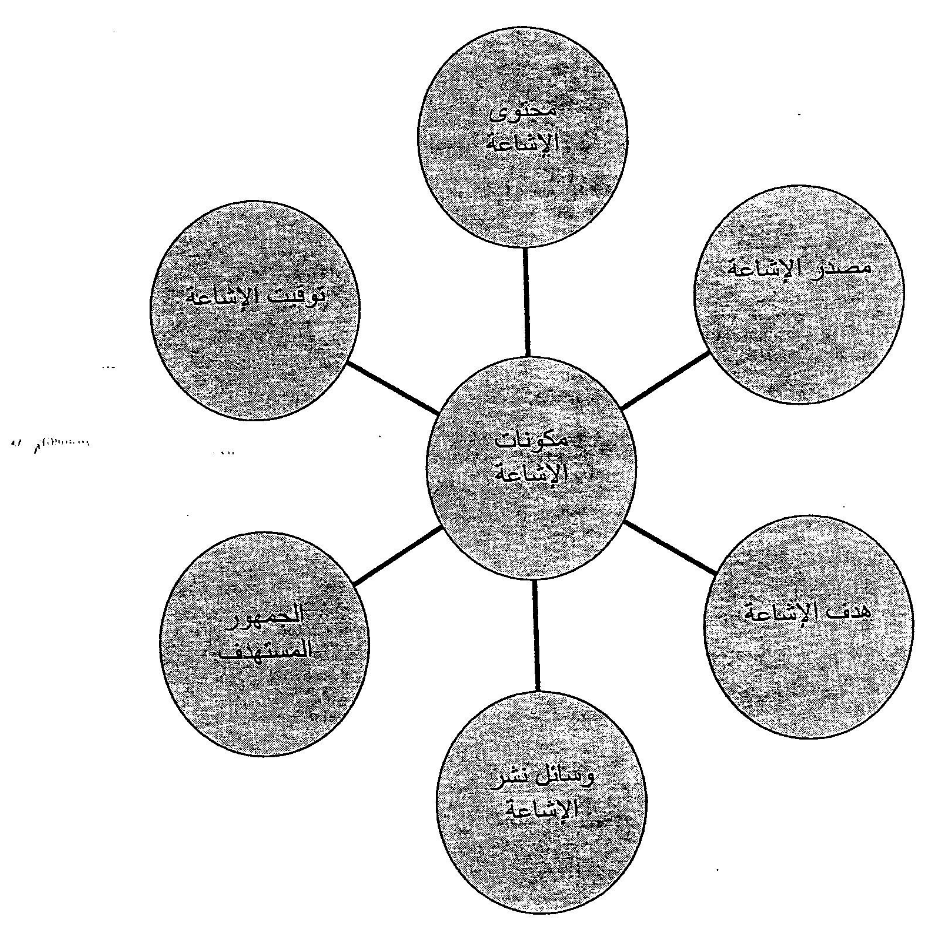
الإيجاز وسهولة التذكر والتنقل والاسترجاع والرواية والوهمية والغموض وتبدأ بخبر لا أساس له من الصحة او مزج الخيال بأثر من الواقع او المبالغة والتهويل في نقل خبر ما فيه شئ من الصحة .

يتضح من خلال العرض السابق الطبيعية المركبة والمتداخلة للشائعة وتعدد مداخل ومناهج دراستها .

كذلك دور وأهمية الاتصال في انتشار الشائعة وتداولها وكذلك إمكانية الوقاية منها معالجتها ، إضافة إلى أثر البيئية والظروف المحيطة بها من عوامل نفسية أو اجتماعية أو اقتصادية أو سياسية او ثقافية وغيرها

مكونات الإشاعة :

ويمكن توضيحها بالشكل التالي:-



شكل توضيحي لمكونات الإشاعة

ونتناول هذه العناصر بالتفصيل فيما يلي :-

(1) محتوى الإشاعة :-

قد يكون محتوى الإشاعة خاص بالأشخاص أو وزارات او مجالات متعددة.

فقد يستهدف على سبيل المثال الأشخاص مثل رئيس الدولة أو الـوزراء او بعض رجال الحكومة والشخصيات العامة في المجالات المختلفة (أدبية ، فنيـه ، رياضية ، ...... الخ) على المستوى الشخصي أو العملي .

كما يمكن أن تتناول أخبار في الوزارات المختلفة بالأضافه إلى العديـد مـن المجالات مثل السياسية والاقتصاد والثقافة ، وغيرها.

ويتخذ هذا المحتوى العديد من الأشكال منها (أحاديث ملفقـة أو محرفـة ، أخبار وتقارير وهميه ، الاعتماد على جزء من الحقيقة وفبركة بـاقي القصـة أو اختلافها إضافة إلى الأخبار مجهولة المصدر وغيرها من الأشكال التي تقوم على الاختلاف والافتراء والكذب

(2) مصدر الإشاعة :-

وقد يكون هذا المصدر ليس هو صانعها و أنما هو من تنطلق منه الشـائعة وقد يكون هذا المصدر واحدا وأكثر مما يلي:- (شخص ، شـركة أو مؤسسـة ، حزب من الأحزاب ، حكومة من الحكومات)

وقد تستهدف هذه المصادر أفراد أو جماعات أو شـركات أو مؤسسـات أو مجتمعات أو أقاليم وغيرها

(3) هدف الإشاعة :-

تحقق أي إشاعة تطلق أهداف معينه مقصودة مثل إدعاء حب المعرفة وحب الظهور أو الرغبة في جذب انتباه الآخرين أو في التعبير عن الكراهية والحقـد أو لتحقيق مصالح خاصة أو للتفتيش عن الغضب والحقد والغيـرة أو الأساسـية لأي مجتمع وتفكيك الروح المعنوية لإفراده لتحقيق أغراض معينه

(4) وسائل نشر الإشاعة

نشر الإشاعة وترويجها تعتبر من العناصر الأساسية للشائعة فهـي تنتشـر وتتداول عبر الكلمة المنطوقة التي تطلق من خلال (الأحاديث الدردشة)،ووسائل الإعلام المختلفة من صحف ومجلات ونشرات وإذاعة وتليفزيون وكـذلك عبـر

الانترنت والشات والمدونات والتليفونات المحمولة وقد تنتشر كذلك عبر المسرحيات والنكت والأفلام والأغاني وغيرها .

ومع زيادة التطور التكنولوجي الهائل الذي تشهده المجتمعات زادت الفرصة لزيادة وانتشار الشائعات فالمدونات وغرف الشات والهوتميل وغيرها من الوسائل ساعدت على انتشار هذه الإشاعات وترويجها بين الفئات العمرية المختلفة .

(5) **الجمهور المستهدف :-**

فالشائعة كما سبق وأشرنا سلوك مخطط ومدبر و مقصود وهادف إلى تحقيق غرض معين وبذلك فهو يوجه إلى فئة معينه من الجماهير والتي قد تكون فرد أو جماعه أو مجتمع بأسرة أو فئة من فئاته كالشباب أو المراهقين.

وعلى ذلك لابد من تحديد طبيعة و خصائص الجمهور المستهدف من الشائعة لأنه يبنى عليه كثير من العناصر مثل الرسالة و الوسيلة التي تطلق عبرها الإشاعة و اهتمامات هذا الجمهور و غيرها

(6) **توقيت نشر الإشاعة**

فالوقت عنصر حيوي و جوهري و مهم في نجاح الشائعة في تحقيق أهدافها ووظائفها و ذلك لسرعة تغير الظروف خاصة في وقت الأزمات لأنه سرعان ما تختفي أهمية الشائعة كلية عندما تنكشف و تظهر الحقائق.

و كذلك فان دورة حياة الشائعة تأخذ وقت محدد بداية من مولدها و انتشارها وتحقيق أهدافها ثم تلاشيها و هذه الدورة يتم حدوثها في وقت محدد سلفا.

و يتم الالتزام بها لذلك يعتبر عنصر الوقت عنصر حاسم في انتشر الشائعات وكذلك القضاء عليها.

فالوظيفة الأساسية للشائعة داخل المجتمع هي أذكاء روح و مشاعر القلق و الخوف و الرعب و الشك و التوتر و الرهبة لدى الجماهير في وقت معين و لتحقيق غاية معينة للجهة التي تصدر الإشاعة و تروجها .

عناصر الشائعة كعملية اتصال

وقد حدد الدكتور محمد منير حجاب أهم عناصر الشائعة كعملية اتصال فيما يلي :

- من ←———— لمروج الشائعة
- ماذا يقول ←———— مضمون أو محتو الشائع
- لاى هدف ←———— أهداف ترويج الشائعة
- لمن ←———— الجمهور الذي توجه إلية الشائعة
- عبراى وسيلة ←———— الوسائل المستخدمة لبث الشائعة
- لاى تأثير ←———— الآثار الناجمة عن انتشار الشائعة
- رجع الصدى ←———— رد الفعل الذي
- يساعد على استمرار الشائعة في الانتشار أو توقفها عن العمل

ويمكن أن نتناولها بالتفصيل فيما يلي :-

أولا- مروج الشائعة

هو الشخص أو الجهة التي تقوم ببث الشائعة سواء أكانت المصدر الأول لها أم المصادر التالية .

فالشائعة أحيانا ما تكون صناعة يقف وراء صياغتها وبلورتها أخصائيون مدربون على فنون الاتصال والإقناع وعلى دراية بالمجتمع المعنى وظروفه السياسية والاقتصادية والاجتماعية والنفسية وعلى دراية بعلم النفس والاجتماع والسياسة والتاريخ وغيرها من العلوم التي تجعله قادر على تفهم طبيعة مجتمعة.

مصدر الشائعة

وعلى هذا الأساس فقد يكون هذا المصدر :-

- حكومات أجنبية
- حكومات محلية
- تنظيمات معارضة داخلية

- تنظيمات معارضة خارجية
- منظمات مدنية
- أفراد

* **خصائص مروجي الشائعات**

هناك مجموعة من الخصائص التي يتصف بها مروج الشائعة من أهمها:-

1. حب الظهور
2. الاهتمام الودود
3. الأمل في الاطمئنان
4. العدوان
5. إسقاط النزعات الشخصية

كيف تتعامل مع مروج الشائعة ؟

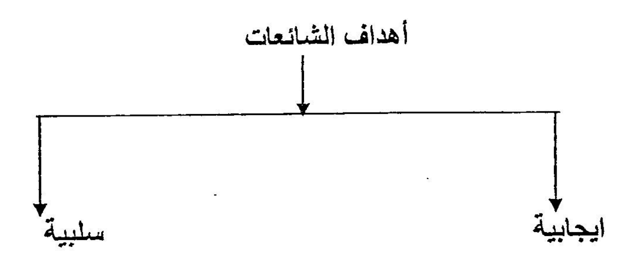
توجد أساليب عديدة يمكن إجمالها فيما يلي:-

- ركز على هدفك في الحد من الضرر الذي تسببه الشائعة وليس جعل الآخرين يصدقون روايتك.
- لا تواجه مروج الشائعة خصوصا في مكان عام وأمام الناس ولا تظهر الغضب أو تستخدم العنف عند
- المواجهة لان هذا يبرر له الاستمرار في نشر الشائعة
- لاتهلع وتسرع في إنكار الشائعة والاتصال بالأصدقاء لتكذيبها حتى لاتصبح عاملا في نشرها
- إذا استمعت إلى الشائعة من احدهم اعمد إلى الضحك والاستغراب واعتبر نفسك محظوظا لأنك أصبحت حديث الموسم وبذلك تضع عبء إثبات الشائعة على مروجها
- لا تتخذ سلوكا دفاعيا عن نفسك فهذا يشير إلى وجود ما ترغب في اخفائة
- ساهم في نشر الشائعة بنفسك خصوصا لمن تثق أنها ستبلغهم

- إذا سئلت عن صحة الشائعة اجب بالنفي مع إظهار الاستغراب
- تذكر دائما أن الهدوء وعدم الانفعال أو الغضب هو الرد الأفضل

ثانيا:- أهداف الشائعة

على الرغم من وجود شائعات لها أهداف ايجابية ولصـــالح المجتمـــع إلا ان الغالبية العظمى منها لها أهداف تدميرية تستوجب مواجهتها والقضاء عليها.



*** الأهداف الايجابية للشائعات**

تستخدم الشائعات لتحقيق أهداف ايجابية ومن هذه الأهداف:-

1. إخفاء النشاط العسكري
2. التقليل من شان وهيبة العدو
3. استخدام الشائعة كطعم ضد العدو
4. الاستخدام بقصد تفتيت العدو
5. الحط من شان مصادر الأنباء
6. استخدام الشائعات كستار دخان لإخفاء الحقيقة
7. استخدام الشائعة لمواجهة شائعات أخرى
8. الشائعات لجس الرأي العام
9. الشائعات لكشف الحقائق

***الأهداف السلبية للشائعات**

ومن هذه الأهداف ما يلي :-

1. التمهيد لإحداث الإرهاب

2. إضعاف الروح المعنوية
3. تدمير النظام السياسي
4. إثارة الفتن والخصومات وتعميق الخلافات
5. تشويه السمعة
6. تدمير الاقتصاد القومي
7. إشاعة جو من البلبلة وعدم الوضوح

ثالثا محتوى الشائعة

محتوى الشائعة هو المضمون أو الفكرة التي تنقلها الشائعة إلى المستقبل أو الجمهور سواء أكان فردا أو جماعة أو مجتمع محلى أو قومي أو عالمي .

وهو عبارة عن رموز لفظية أو مصورة تختار بدقة و بعناية وتتعرض خلال مراحل انتشارها لأنواع من التحريف والتغير والتبديل والإضافة والنقص ويتعلق هذا المضمون بكافة أنوع المجالات التي يمكن أن تتضمنها الشائعة مثل:-

- المعلومات أو الحقائق والوقائع أو الأحداث الكبيرة والظروف السيئة أو المشكلات أو الأزمات أو الفتن التي تسيطر عليها مناخات تخلق الأجواء الانفعالية الحادة والنفوس المؤثرة
- المشكلات والجوانب والعقد النفسية كالكراهية والحقد والغدر والحسد والفضول
- جوانب الحياة المختلفة السياسية والاقتصادية والاجتماعية والدينية والصحية والثقافية والعسكرية الداخلية والخارجية وقتي السلم والحرب على السواء

وتجدر الإشارة إلي أن طرق صياغة وطرح الشائعة تأخذ أشكالا متعددة من أهمها:-

***التعبير اللفظي :-**

ويلتى في شكل التواصل الشفهي والشخصي من الفم إلي الإذن عبر الدردشة والحديث الشخصي المباشر أو غير المباشر أو عبر الوسائل التكنولوجية المتعددة كالتليفون والمحمول ، ويعبر هذا التواصل عن حاجات الأفراد الانفعالية .

فنحن نتكلم لكي نعرف ، فمن خلال الشائعات يحدث تخاطب بيننا وبين الجماعة التي ننتمي إليها لنعرف ما يجب علينا أن نفكر فيه إزاء شائعات بعينها ، ونتكلم لنخفف عن توتراتنا الانفعالية والنفسية ونتكلم لكي نستمتع بالحديث والتواصل مع الآخرين ولجذب الانتباه وتحقيق التأثير في الآخرين .كما أننا نتكلم لمجرد ملء الفراغ في الحديث والاستمرار فيه.

ويأخذ التواصل اللفظي كشكل لانتشار الشائعة صورا متعددة فأحيانا تكون الشائعة معلومات ناقصة أو حقائق مشوهة أوأخبار تفتقد لمقومات الصحة ،أو تقارير مفبركة عن أحداث أو وقائع أو روايات ،أو حكايات وقصص ونوادر محبوكة بعناية شديدة لتؤثر في المستمع أو القارئ،أو تأخذ شكل حكمة أو مثل ينال من سمعة الأخر مثل حاميها حراميها،..........الخ من طرق التعبير اللفظي ، وذلك في جميع المجتمعات على السواء.

***العرض الفكاهى:-**

العرض الفكاهى للشائعة يزيد من تأثيرها ،ويأخذ هذا العرض أشكالا متعددة، كالنكات السياسية والرسوم الكاريكاتيرية كتصوير بعض الزعماء بشكل مضحك ومقزز ، أو تصوير المتدينين بصور مضحكة بغرض تشويه سمعتهم .

والواقع إن هناك علاقة بين الشائعة والفكاهة ،وبالرغم من أن الشائعة عبارة عن قضية مطروحة للتصديق . وتنتشر بطريقة مبسطة حتى يستسيغها الناس فان هناك كثيرا من القصص تنتشر على أنها شائعات وتكون من وحى الخيال الصرف ولا تستهدف أكثر من الضحك.

ولكن بالرغم من ذلك فقد تحوى هذه القصص كراهية للحكم أو نقدا سياسيا أوقد تخفف عاطفة مكبوتة.

ولذا فان الفكاهات والشائعات يتشابهان تشابها عجيبا في الطريقة التي ينتشران بها ،وكذا الهدف الذي يحققانه.

*العرض الاسطورى:-

الأسطورة ماهى إلا شائعة تجمدت على مر الزمان ،أو بمعنى أدق هي شائعة عادية تناولها التاريخ بالتحريف والتغير والتشويه ثم ثبتت دون تغير بعد أن انتقلت من جيل إلى جيل .

ومن أشهر الأساطير أسطورة ايزيس وازوريس (صراع الخيـر والشـر)- والأسطورة الإفريقية (علاقة الإنسان بالحيوان أو صحبة الإنسان للكلب).

ومن ابرع الشعوب في استخدام الأساطير لأغراض الشائعات اليهـود فقـد نجحوا في استخدامها صد العرب وذلك منذ إنشاء إسرائيل حتى ألان متدرجين في ذلك حسب الظروف والمعطيات ومقتضى الحال زمانا ومكانا.

رابعا وسائل بث الشائعة:-

تستخدم لبث الشائعات وسائل عديدة يمكن تصنيفها إلى نوعين أساسيين هما:-

1- وسائل الكترونية

وهى تشتمل على ما يلي :-

* الإنترنت
* المحمول
* القنوات الفضائية والإذاعية
* الوسائل المطبوعة

2- الوسائل التقليدية

وتشتمل على ما يلي :-

أ- الاتصالات الشخصية والتي قد تكون واحدة مما يلي :-

- الأحاديث الودية
- الزيارات
- الاجتماعات
- المقابلات

- الندوات والمؤتمرات

ب- الاتصالات غير المباشرة وتشمل على :-

1. التليفون
2. الفاكس
3. التلغراف

ج- الاتصال الكتابي ويشمل:-

- الخطابات
- التقارير

خامسا: جمهور الشائعة

الشائعة سلوك اجتماعي ،وهى ككل سلوك يصدر عن دافع وتهدف إلى غاية وتسلك سبيلا معينا يحمل الطابع المميز للمجتمع في لحظة معينة ،ولذلك تعتبر الشائعة وليدة مجتمعها وتعبيرا عن ظروفه النفسية والاجتماعية والاقتصادية وهى مفتاح ذهبي لدراسة المجاهل العميقة لهذا المجتمع وبهذا المعنى تمثل الشائعة عنصرا مهما في نسيج كل ثقافة من الثقافات البشرية .

فلكل شائعة جمهورها ، فالشائعات المالية تنتشر بصورة أساسية بين هؤلاء الذين يمكن لثرواتهم أن تتأثر بارتفاع وانخفاض الأسعار في الأسواق كالتجار ورجال الأعمال وغيرهم والشائعات المتصلة بالتعديلات في قانون التجنيد ،أو في ضرائب الدخل أو المتعلقة بخطط التطوير العمراني ،إنما تنتشر بصورة خاصة بين الناس الذين يحتمل أن يتأثروا بها .

فتلاميذ المدارس وكلهم تطلع إلى العطلات ،يتلقفون في لهفة اى خبر يتصل بالأنشطة الصيفية المدرسية، أو مواعيد الامتحانات ،أو بتصليحات ضرورية في مبنى المدرسة،والجماعات المهنية والاجتماعية المختلفة تنطوي كلها على مناطق حساسة خاصة، والأطباء ، والصيادلة، ورجال الدين ،ورجال الطيران ،ورجال الأحزاب،لا يتوانون عن دفع عجلة الأقاصيص التي تدور حول المصالح الخاصة

بجماعاتهم ،وكذلك الحال بالنسبة إلى الأندية الرياضـــية والاجتماعيـــة والنقابـــات والجمعيات ،فثمة جمهور عريض للشائعة حينما تتوفر مصلحة مشتركة.

سادسا: آثار الشائعة

تعد الشائعة من اخطر الظـــواهر الاجتماعيـــة وأشـــدها فتكـــا بـــالمتغيرات الاجتماعية والإقتصادية والسياسية والنفسية

ونتناول فيما يلي أهم اثأر ومخاطر الشائعة:-

- **آثار الشائعة على الفرد والجماعة**

من أهم تأثيرات الشائعة على الفرد زيادة درجـــة الاضـــطرابات الانفعاليـــة الناتجة عنها والتي تؤدى إلى ردود انفعالية غير مناسبة ونتائجها وخيمة علي نفسية الفرد وتصرفاته وقد تصل إلي درجة التدمير ومن أهم هذه الاضطرابات :-

* الخوف
* القلق
* الغضب
* الاكتئاب
* التوتر
* اللامبالاة

- **آثار الشائعات علي الوحدات ذات الشخصية الاعتبارية في المجتمع**

وهذه المؤسسات قد تكون شركات ،أو جمعيات ،أومنظمـــات ،أو بنـــوك، أو أحزاب وغيرها.

ومن هذه الآثار ما يلي:-

1. إعطاء صورة زائفة عن المؤسسة
2. إضعاف ثقة المجتمع بهذه المؤسسات فيضعف تفاعل المجتمع معها.
3. تقليل فاعلية المؤسسة وإلحاق الضرر بها وتدميرها

- **الآثار العامة للشائعة علي المجتمع**

وتنحصر هذه الآثار فيما يلي:-

- إضعاف الروح المعنوية
- تدمير البنية التحتية للمجتمعات
- إشاعة البلبلة والفوضى
- إشاعة روح العجز عن مواجهة الأزمات
- تعميق الخلافات والنزاعات العرقية والثقافية والدينية.
- إضعاف الروح القتالية للمجتمعات وبخاصة العربية والإسلامية
- إشاعة روح الهزيمة والاستسلام
- إشاعة روح العجز عن التقدم واللحاق بركب الحضارة والمدنية
- تدمير الجوانب الايجابية والإنسانية في المواطن العربي
- إضعاف روح الانتماء ونشر روح التبعية.

دوافع أطلاق الشائعات

وهنا يمكن أن تقسم دوافع تداول الشائعات إلى نوعين أساسيين هما

أولا دوافع عامة :-

الشائعات ذات الدوافع العامة غالبا ما تكون شائعات موجهه من قبل جهات حكوميه أو أحزاب معارضة أو مؤسسات مجتمع مدني أو شركات تجارية على مختلف أنشتطها التجارية والاقتصادية والعسكرية والخدمية سواء كانت داخلية أم عابرة للقارات وأيضا الحكومات والدول الأجنبية .

وقد تكون هذه الشائعات سياسية أو اقتصادية أو اجتماعية أو عسكرية ودوافع هذا النوع من الشائعات تعتبر دوافع عامة وتستهدف المجتمع ككل أو فئات محددة منه كالمؤسسات السياسية أو الاجتماعية أو الاقتصادية أو القوات المسلحة للقضاء على روحها المعنوية وإشاعة الروح الانهزامية أو للتفرقة بين الشعب وقواته المسلحة .

ولذلك فان تحديد الدوافع خاصة العامة لهذه النوعية من الشائعات يساعد على تحديد الجهة أو الجهات التي تقف خلفها وأهدافها من إطلاقها ، وتحديد سبل الوقاية منها مواجهتها بالطرق العلمية المناسبة

ثانيا الدوافع الشخصية :-

ويمكن رد الدوافع الشخصية لدى الجماهير في تداول الشائعات إلى مجموعه من الدوافع هي :-

1- إشباع الرغبة في الاستطلاع

وذلك لأن الحاجة إلى استطلاع الأخبار والمعلومات من أهم الحاجات السيكولوجية لدى الإنسان عامة وأي نقص في هذه الأخبار والمعلومات في أي مجال من مجالات الحياة سواء كانت اقتصادية أو سياسية أو اجتماعية أو نفسيه أو قضائية........ أو غيرها يثير حالة من الفضول والقلق والتحفز والتهيؤ والاستعداد عند الفرد.

وهو ما يجعله في حالة تنبه وتيقظ بل وترقب وميل واندفاع تجاه سماع كل ما قد يلقي على سمعه من منظومة قيل وقال صدقا أو كذبا حقيقة أو افتراء بل والأكثر من ذلك تقبلها وتقمصها والقول بها والعمل على نشرها وكأنها قد سارت حقائق ومسلمات وقعت بالفعل ..

2- التنفيس عن حالة الكبت :-

في أعماق كل فرد كثير من الأشياء التي يخجل من الاعتراف بها حتى لنفسه هذه الحالة يطلق عليها اصطلاحا الكبت الذي يجعلنا نميل إلى التخيل او إلى المغالاة في وجود هذه المشاعر في الآخرين وذلك على حد قول الشاعر:

*** نعيب زماننا والعيب فينا وما لزماننا عيب سوانا**

فنحن مثلا لا نريد أن نعترف بخطئنا ، ولذلك نقوم بأعمال عنيفة وقاسية ونلقي باتهامات واسعة على الآخرين لنغطي تلك الحقيقة المخجلة ونخاف من الاعتراف بأننا ضيقوا الأفق أو بأننا متحيزين أو أنانيون ولا نحب أن نعترف

بعيوبنا نحتفظ بكل هذه الصفات لسريتها ونتهم بهـا للآخـرين للمحافظـة علـى احترامنا لأنفسنا والتستر عنها

هذا هو التفسير الحقيقي لكثير من الشائعات الكاذبة فليست الحقائق الخارجية التي تدفعنا لأن نظن ونلطخ سمعة الآخرين ونظلمهم ولكنها مشـاعرنا الداخليـة الدفينة التي كبتناها هي التي تتسرب وتظهر عن طريق الشائعات الخاصة بنقائص الآخرين وانحلالهم ونقاط ضعفهم وعيوبهم .

3- التنفيس عن حلة القلق :-

حالة القلق والخوف التي يعاني منها الإنسان تعد دافعا لترويج الشائعات .

وذلك لأنها تجعل الإنسان مستعداً لأن يتوهم أمورا كثيرة ليس لها أساس من الصحة و كثيرا ما يطلق عيها يطلق عليها شائعات الخوف أو الوهم.

وتتسبب الشائعات التي تتسب إلى ذلك أضرار وعواقب جسيمة وذلك لأنهـا تعمل على نشر الخوف وإشاعة القلق و الذعر في الناس ، وإذا استولي الخـوف والذعر على الناس ضعفت معنوياتهم وانهارت ثقتهم بأنفسهم وبكل شئ حولهم

4- دوافع الإسقاط :-

نتحدث عن الإسقاط عندما تنعكس الحالة الانفعالية للشخص دون وعي منـه في تأويله للبيئية المحيطة به ، مثل هذا الشخص يعجز في نظرتـه إلـى الواقـع المحيط به ، على أن تقتصر على استخدام البيانات الموضـوعية والخاليـة مـن التحيز.

وفي الأحلام يضطلع كل واحد منا بالإسقاط إلى ما يريد وإنما بعـد اليقظـة فنحن نستطيع أن تتبين أن رغباتنا الخاصة الدفينة بداخلنا أو نزعاتنا الانتقامية هي المسئولة عما حدث في أحلامنا وغيرها من الإسقاطات .

5- ادعاء المعرفة وحب الظهور :-

يحدث في كثير من الأحيان أن يكون الدافع لنشر الإشاعة حب الفرد للظهور والتظاهر بالعلم ببواطن الأمور ودواخلها متوهما أنه بذلك يصبح مهما أمام الناس فيقوم بسرد أخبار عن موضوعات وأشياء لا يعرف عنها شيء

6- الميل إلى الاستباق :-

هو حالة من التوقع الديناميكي القوى تدفع الإنسان إلى التسرع في نشر شائعات عن أحداث مقبله كإعلان الهدنة وقت الحرب أو انتظار أحداث سياسية أو اقتصادية أو اجتماعية لها تأثير على حياتهم .

7- جذب الانتباه :-

ويرتبط هذا الدافع بدافع حب الظهور وإدعاء المعرفة والعلم فجذب الانتباه هنا يتحقق لمروج الشائعة لأنه يعرف ما لا نعرفه ويزيد شعوره بأهمية ذاته .

8- تهدئة التوترات الانفعالية :-

وتكون هذه التوترات نتيجة لدوافع عديدة ، كالشعور بالكراهية والبغض والحقد.

والشائعات الناتجة عن هذا الدافع هي شائعة الكراهية أو الخوف أو الوهم و هي تعمل على نشر الخصومة والبغضاء بين الأفراد وفئات وطبقات الشعب المختلفة ، وقد يكون الدافع هو الخوف الذي يجعل الناس على استعداد لتوهم أمور كثيرة لا أساس لها من الصحة .

9- تحقيق المصالح الشخصية :-

المصالح المتحققة من وراء نشر الشائعات عديدة وتختلف وفقا للمصدر الذي يطلق الشائعة.

فالحكومات تنشر الشائعات لكسب التأييد الشعبي أو لإلها وصرف المواطنين عن قضايا حقيقية وهامة أو لإضعاف الخصوم أو الأعداء أو المعارضين لها أو لسياستها ، وأحزاب المعارضة تفعل الشئ نفسه لتحقيق هذه الأهداف والدول والجهات الخارجية لها مصالح أيضا من ترويج الشائعات كتدعيم صورتها الذهنية كدول كبري لا تقهر أو للتفرقة بين الشعوب أو لإضعاف الروح المعنوية وإشاعة روح الانهزامية ، والأفراد ينشرون الشائعات للتنفيس عن مشاعر الكراهية والكبت أو للعدوان على الآخرين أو للانتقام والتشهير .

10- التهرب من الشعور بالذنب

توجد بعض الأدلة التجريبية تتعلق بأهمية الإفلات من مشـاعر الإثـم فـي تصديق الشائعات فهناك ميل عند الأشخاص الذين يصدقون شائعة معينـه تتصـل بالتبذير والامتيازات الخاصة لبعض المسئولين في أن يكونوا أناسا ممن يستبيحون الغش في حياتهم وممن ينكرون في الوقت نفسه إلى شعور الإثم أو العـار نتيجـة لذلك وفي مقابل ذلك تبين أن الأشخاص الذين يسلمون بالغش ويعترفـون بـأنهم يستشعرون الخزي أقل تصديقا للشائعات المتصلة بأخطاء الآخرين .

11- **الميل العدواني** :-

ويعد من الدوافع المهمة لانتشار الشـائعات وخاصـة بالنسـبة للأشـخاص العدوانيين بالطبع أو الذين تكون بينهم وبين الآخرين علاقات سيئة أو عدائية فيقوم بنشر الشائعات ضدهم وتحمل هذه الشائعات في طياتهـا إيقـاع الأذى والتشـهير بسمعة ومكانة الشخص وزعزعه ثقة الناس به إشباعا للنفسية المريضة.

12 – الفراغ :-

الفراغ الذي يعيشه لبعض سواء من الرجال أو النساء له تأثير قوى على بث الشائعات وسريانها بين الناس وهذا ما نلمسه بصورة واضحة في المجلس النسائية ودواوين الصباح التي تحرص عليها بعض النساء وكذلك بالنسبة للشباب العاطـل عن العمل وغيرها

13 – **الترهيب والتخويف** :-

احد الدوافع الأساسية للشائعات وبخاصة أوقات الحروب وجد عـالم الـنفس الكندي أرفنج عام 1943 إن شائعات وقت الحرب في كندا كانت تدور حول سـتة موضوعات رئيسية يأتي الرعب في مقدمتها

وفي دراسة آخري أجريت لتحليل ألف شائعة من الشائعات المنتشـرة عـام 1942 م وجد أنها تعبر تقريبا عن العدائية أو الخوف

14- **ضعف الدافع الديني :-**

وهو يجعل المتحدث بالشائعة (يشرق ويغرب) بشائعته يضيف عليها وينقص منها حسب أهوائه الشخصية يخلط الأمور ببعضها ، الحق بالباطل والصدق بالكذب وأحيانا يتفنن ببت حديثه ومعسول كلامه ليوحي للسامعين بأنه صاحب السبق والانفراد في معرفة القصة أو الخبر الذي يرويه أو الشائعة التي يبثها للآخرين .

15 – **تجاهل العواقب الوخيمة :-**

فعدم أدارك عواقب الأمور وعدم التفكير بالأضرار السيئة التي تحدثها الشائعات والقيل والقال بلا بينه أو برهان تجعل من صاحب الشائعة يسترسل كثيرا في كلامه فيقذف بهذا ويسب هذا ويقدم على ذلك بجراءة ويصول ويجول في حديثه وكأنه طاحونة تجرش أي حب يلقي إليها دون أن تحقق من نوع الحب الذي تطحنه .

16- **تصديق كل ما يقال :-**

من الدوافع القوية المؤدية لانتشار الشائعة في مجتمعاتنا بصورة كبيرة أن الناس غالبا يميلون إلى عدم التثبت من صحة ما يقال في كثير من الأحيان ، وعندما تثور موجه شائعات ما فالعبارة التي يرددونها في الحال أنه لا دخان بلا نار .

17- **دوافع الفضول :-**

فحب الحديث والتدخل في شئون الآخرين وهذه ميزة وللأسف الشديد لها جذور في مجتمعاتنا حيث نجد الكثير من أفراد المجتمع يمنحون أنفسهم الحق في التدخل بشؤون الغير بما يعنيهم وما لا يعنيهم .

ولا شك أن التوسع في الحديث بلا حاجه أساسية ونقل الكلام من فرد إلى آخر ومن مجلس إلي مجلس يولد الخطأ ، والكلام الذي يستمر من فرد إإلي آخر وتناقله الناس لابد له من إضافة وزيادة كما ذكرنا حتى يغدو حديثا مثيرا مشوقا فلا

يكاد يمشي أو يتحرك خطوات معدودة حتى يصبح ككرة الثلج التي لا تزال تتزايد كلما دحرجتها .

ومن العرض السابق يتضح لنا أن للشائعات أثار سلبية على الفرد وعلى المجتمع فالشائعة التي تتناول الأفراد وتنال من سمعتهم وشرفهم وحسن سيرتهم تؤثر بهم ويغيرهم.

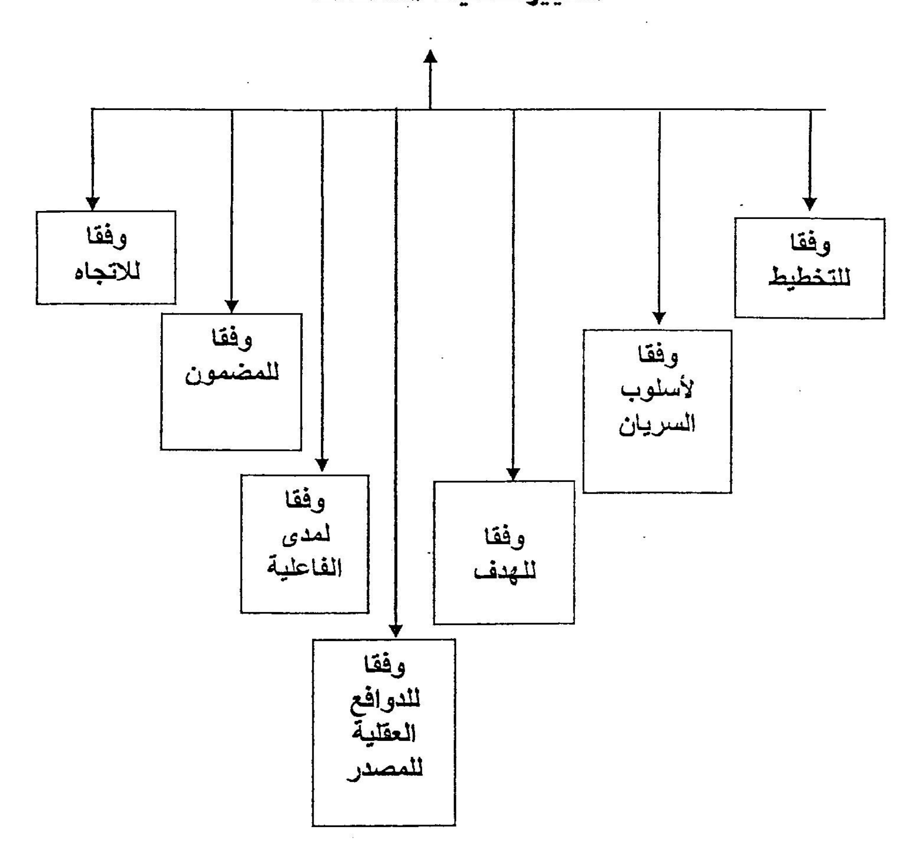
فهي تتسبب في إحداث العديد من الاضطرابات الانفعالية مثل القلق والخوف والذعر والغضب وانهيار الروح المعنوية والتفكك وضعف بنية المجتمع الأساسية وإشاعة البلبلة والفوضى إشاعة روح العجز والانهزامية والسلبية عن مواجهة الأزمات أو اتخاذ القرارات الرشيدة تعميق الخلافات الدينية والثقافية والطبقية داخل المجتمع الواحد .

بالإضافة إلى إشاعة روح الهزيمة والاستسلام وإضعاف روح الانتماء ونشر روح التبعية وفرض السيطرة والعجز.

وعلى ذلك فهناك شائعات عديدة في مختلف المجالات مثل الشائعات السياسية، والشائعات الأجتماعية ، والشائعات الاقتصادية والشائعات الدينية ،و الشائعات الصحية ، والشائعات الثقافية والفنية والبيئية وغيرها .

وفي هذا الصدد قام الدكتور محمد منير حجاب بوضع عدد من المعايير التي تصنف على أساسها الشائعات سوف نوضحها فيما يلى

معايير تصنيف الشائعات



شكل يوضح معايير تصنيف الشائعات

أنواع الشائعات وفقا للمعايير السابقة

وتشتمل علي:-

1. معيار أسلوب التخطيط :-

وطبقا لهذا المعيار تنقسم الشائعات إلى :-

أ- شائعات تلقائية

ب- شائعات مزروعة

2. معيار سرعة سريان الشائعة :-

وتنقسم الشائعات وفقا لهذا المعيار إلى :-

أ- الشائعة الغاطسة

ب- الشائعة المندفعة

حـــ- الشائعة الحابية

3. معيار الدوافع العقلية للمصدر

ويقسم هذا المعيار الشائعات إلى

*- شائعات تعبيرية

*- الشائعات التفسيرية

*- الشائعات التبريرية

*- الشائعات التدميرية

*- الشائعات العلاجية

4. معيار المضمون

وتنقسم الشائعات وفقا للمضمون إلى أنواع عديدة أهمها:-

- شائعات سياسية
- شائعات اجتماعية
- شائعات اقتصادية
- شائعات دينية
- شائعات حربية
- الشائعات الثقافية
- الشائعات الفنية
- الشائعات الصحية

5. معيار اتجاه الإشاعة :-

وتنقسم الشائعات وفقا للاتجاه إلى نوعين هما:-

أ-شائعات إيجابية

ب- شائعات سلبية

6. معيار الهدف

ووفقا لهذا المعيار توجد أنواع عديدة من الشائعات أهمها:-

1- شائعات الخوف والرعب
2- شائعات الكراهية
3- شائعات التفتيت
4- شائعات التمويه
5- الشائعات الجنسية
6- شائعات الفضول أو الرغبة في المعرفة
7- شائعات سحابة الدخان (الخداع)
8- شائعات الأحلام والاماني
9- شائعات الشغب
10- شائعة التنبؤ
11- إشاعة حس النبض الجماهيري (البالون التجريبي)
12- إشاعة دق الأسافين

7. معيار مستوى العمومية

وينقسم إلى :-

- شائعات شخصية
- شائعات تناول الشخصيات الاعتبارية
- شائعات نوعية
- شائعات تتناول فئات عنصرية داخل المجتمع
- الشائعات القومية
- الشائعات الدولية أو العالمية

محاربة الإسلام للشائعات

تعتبر الشائعات من أخطر الأسلحة الفتاكة والمدمرة للمجتمعات والأشـخاص على حد السواء؛ فكم أقلقت الإشاعة من أبرياء، وكم حطمت الإشاعة من عظماء، وكم هدمت الإشاعة من وشائج، وكم تسببت الشائعات في جـرائم، وكـم فككـت الإشاعة من علاقات وصداقات، وكم هزمت الإشاعة من جيوش، وكـم أخـرت الإشاعة في سير أقوام.

ولهذا أكد الله-سبحانه-على التبين والتثبت في القول، فقال-عز وجل-: {يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُوٓاْ إِن جَآءَكُمۡ فَاسِقُۢ بِنَبَإٖ فَتَبَيَّنُوٓاْ أَن تُصِيبُواْ قَوۡمَۢا بِجَهَٰلَةٖ فَتُصۡبِحُواْ عَلَىٰ مَا فَعَلۡتُمۡ نَٰدِمِينَ ﴿٦﴾ الحجرات: 6.

وقد ذُكر في كتاب الله عز وجل نماذج من تلك الشائعات أمثلة كثيرة .

فمنذ فجر التاريخ، وبقراءة في تاريخ الأنبياء عليهم السلام، وقصصهم؛ نجـد أن كلاً منهم قد أثير حوله الكثير من الإشاعات من قبـل قومـه، ثـم يبثونهـا، ويتوارثونها أحياناً.

ولا شك أن تلك الإشاعات كان لها الأثر في بعض المعوقات في طريق دعوة أولائك الأنبياء والرسل.

فهذا نوح عليه السلام اتهم بإشاعة من قومه؛ بأنه يريد أن يتفضل عليكم، أي يتزعم، ويتآمر، ثم يشاع عنه أنـه ضـال: {إِنَّـا لَنَـرَاكَ فِـي ضَـلالٍ مُبِـينٍ} الأعراف : 60.

وثالثة يشاع عنه الجنون: {وَقَالُوا مَجْنُونٌ وَازْدُجِرَ} القمر :9.

وهذا نبي الله هود عليه السلام يشاع عنه الطيش، والخفة، كما قال تعـالى : {إِنَّا لَنَرَاكَ فِي سَفَاهَةٍ وَإِنَّا لَنَظُنُّكَ مِنْ الْكَاذِبِينَ} الأعراف: 66.

ثم هذا موسى عليه السلام يحمل دعوة ربه إلى فرعون وملئه وقومه، فـيملأ فرعون سماء مصر، ويسمم الأجواء من حوله، بما يطلق عليـه مـن شـائعات،

فيقـــــــول: {إِنَّ هَـٰذَا لَسَـٰحِرٌ عَلِيمٌ ۝ يُرِيدُ أَن يُخْرِجَكُم مِّنْ أَرْضِكُمْ ۖ فَمَاذَا تَأْمُرُونَ ۝} الأعراف: 110،

ومما قال فرعون أيضاً: {أَجِئْتَنَا لِتُخْرِجَنَا مِنْ أَرْضِنَا بِسِـحْرِكَ يَـا مُوسَـى} طه :57.

وبرغم هذه الأراجيف والأباطيل والشائعات من حول موسى عليه السـلام؛ فإن الحق ظهر، واكتسح في يوم المبارزة ما صنع السـحرة، وألقـي السـحرة ساجدين،؛ فبُهت فرعون أمام هذا المشهد، لكن أسعفته حيلته، ودهاؤه؛ بأن يلجأ من جديد إلى تلفيق الإشاعات.

فنسب إلى موسى أنه كان قد رتب الأمور مـع السـحرة، وأن سـجودهم، وإيمانهم محض تمثيل، واتفاق، لمآرب يحققونها جميعـاً وفـي بدايـة العصـر الإسلامي؛ كانت حادثة الإفك التي تولى كبرها المنافقون، وكادت تؤثر تأثيراً كبيراً على الروح المعنوية لبعض المسلمين، حتى أنزل الله تعالى قرآناً يبـين بـراءة عائشة رضي الله تعالى عنها وعن أبيها؛ ويكذب من جاء بالإفك ومن أراد النيـل من رسول الله قال تعال :(إن الذين جاءوا بالإفك عصبة منكم لا تحسبوه شرا لكم بل هو خير لكم لكل امرئ منهم ما اكتسب من الإثم) النور:11

فتلك الشائعة التي طعنت في عرض رسول الله – صلى الله عليـه وسـلم – الشائعة التي هزت بيت النبوة شهراً كاملاً، بل هزت المدينة كلهـا، بـل هـزت المسلمين كلهم، هذا الحادث الذي كلف أطهر النفوس في تاريخ البشرية كلها آلاماً لا تطاق، وكلف الأمة المسلمة كلها أن تمر به من أشق التجـارب فـي تاريخهـا الطويل، وعلق قلب رسول الله – صلى الله عليه وسلم – وقلب زوجه عائشة التي يحبها، وقلب أبي بكر الصديق، وزوجه وقلب صفوان بن المعطل شـهراً كـاملاً، علقها بحبال الشك والقلق والألم الذي لا يطاق.

وهي مجرد إشاعة مختلقة بين الله – تعالى – كذبها، ولولا عناية الله – عـز وجل – لكانت قادرة على أن تعصف بالأخضر واليابس، ولا تُبقـي علـى نفـس

مستقرة مطمئنة.

وإشاعة مقتل الرسول صلى الله عليه وسلم في معركة أحد، وما كان لها من أثر في صفوف المقاتلين المسلمين.

دور المسلم في محاربة الشائعة

هذا وقد قدم لنا الإسلام منهج متكامل للتعامل مع الشائعة يحدد الدور الـذي ينبغي على المسلم عند سماع الشائعات:

1- أن يقدم حسن الظن بأخيه المسلم ، وهو طلب الدليل الباطني الوجـداني، وأن ينزل أخيه المسلم بمنزلته، وهذه هي وحدة الصف الداخلي

2- أن يطلب الدليل الخارجي البرهاني : { لَوْلا جَاءُوا عَلَيْهِ بِأَرْبَعَةِ شُهَدَاءَ }.

3- أن لا يتحدث بما سمعه ولا ينشره، فإن المسلمين لولم يتكلمـوا بمثـل هـذه الشائعات لماتت في مهدها ولم تجد من يحيها إلا من المنـافقين : {ولَـوْلا إِذْ سَمِعْتُمُوهُ قُلْتُم مَّا يَكُونُ لَنَا أَن نَّتَكَلَّمَ بِهَذَا ..} النور:16.

4- أن يرد الأمر إلى أولي الأمر، ولا يشيعه بين الناس أبداً، وهذه قاعدة عامة في كل الأخبار المهمة ، والتي لها أثرها الواقعي .

كما قال- تعالى: {وَإِذَا جَآءَهُمْ أَمْرٌ مِّنَ ٱلْأَمْنِ أَوِ ٱلْخَوْفِ أَذَاعُوا۟ بِهِۦ ۖ وَلَوْ رَدُّوهُ إِلَى ٱلرَّسُولِ وَإِلَىٰٓ أُو۟لِى ٱلْأَمْرِ مِنْهُمْ لَعَلِمَهُ ٱلَّذِينَ يَسْتَنۢبِطُونَهُۥ مِنْهُمْ ۗ وَلَوْلَا فَضْلُ ٱللَّهِ عَلَيْكُمْ وَرَحْمَتُهُۥ لَٱتَّبَعْتُمُ ٱلشَّيْطَٰنَ إِلَّا قَلِيلًا ﴿٨٣﴾ النساء: 83.

والشائعات إذا حوصرت بهذه الأمور الأربعة، فإنه يمكن أن تتفادى آثارهـا السيئة المترتبة عليها ، ولكن ليس الإشكال في هذا بل الإشكال أن هناك فريق من المؤمنين يرضون أن يستمعوا لمثل هذه الإشاعات، هذا فضلاً عـن فريـق مـن أصحاب القلوب المريضة التي تحب البحث ونشر مثل هذه الأمور، وقد بـين الله ذلك بقوله-تعالى-:

{وفِيكُمْ سامعون لَهُمْ} التوبة: 47.

أي للمنافقين المغرضين ، وهذا هو الداء الكبير، وهو أن يرضى فريق من الناس الاستماع إلى مثل هذه الشائعات ، وإلى كلام المنافقين والمغرضين .

يقول "شيخ الإسلام ابن تيمية"-رحمه الله تعالى- (فأخبر أن المنافقين لو خرجوا في جيش المسلمين ما زادوهم إلا خبالاً، ولكانوا يسعون بينهم مسرعين، يطلبون لهم الفتنة، وفي المؤمنين من يقبل منهم ويستجيب لهم : إما لظن مخطئ ، أو لنوع من الهوى ، أو لمجموعهما..).

5- عدم سماع ما يقوله الكذابون، والمنافقون، والمغتابون، وأصحاب القلوب المريضة، وعدم الرضي بذلك، كما كان منهج السلف رضي الله عنهم وأرضاهم.

والفتنة إذا وقعت عجز العقلاء فيها عن دفع السفهاء ، فصار الأكابر، عاجزين عن إطفاء الفتنة وكف أهلها، وهذا شأن الفتن، وإذا وقعت الفتنة لم يسلم من التلوث بها إلا من عصمه الله والله الهادي إلى سواء السبيل.

لماذا تنتشر الشائعات وقت الأزمات ؟

غالبا ما يصاحب زمن الأزمات حالة من الهلع والخوف ، ينتاب الأفراد نوع من التوتر والقلق كما سبقت الإشارة إليه .

وتمثل هذه الحالة مناخا مناسبا لانتشار الشائعات لأنها بطبيعة تكوينها وشروط شيوعها وانطلاقها تتوافق مع هذه الحالة والمناخ السائد في زمن الأزمات والكوارث فوجود مناخ ملائم من الدوافع النفسية التي تلعب دورها في تناقل وتداول الشائعات ولتوضيح ذلك نشير إلى بعض الدوافع التالية :

- **الرغبة في الاستماع إلى الشائعات :-**

وهي من العادات الاجتماعية الشائعة التي تجعل الناس يميلون على تقصى الأخبار واستطلاع المعلومات والإنصات إلى المقولات والروايات ولا سميا التي تمس مشاهير المجتمع .

- **الميل إلى تصديق الشائعات**

فالإنسان من جهة آخري مهيئا في أي زمـــان وأي مكـــان لتلقـــي الشـــائعة وتصديقها وكذلك تقمصها والعمل علي نشرها أيضا كما أنة لها لـــيس لديـــه مـــن الوقت ما يسمح بمراجعة ما يسمعه وطرحه على معاير الصدق فضلا عـــن انـــه يصعب عليه إثبات تكذيب الشائعة .

- **السعي وراء معني**

(الاختلاق أو المبالغة) كثيرا ما يضيف الإنسان إلى حجم الشـــائعة التـــي يتداولها لجعلها متكاملة ومترابطة ومحبوكة الأطراف ليصدقها الناس فغالبا ما نجد ميلا واضحا عند تأمل الشائعة إلى وجود اختلاف أسباب تفسير الأحداث وافتراض دوافع لتبرير وجود موضوع الشائعة .

وهذا فضلا عن اختلاف الرواية من شاهد الحادث عن رواية الناقل الثاني لها ثم الآخرين الذين يتداول بينهم الحدث بعد ذلك واحد تلو الآخر.

- **التنفيس**

أحيانا ما تكون الشائعات ملاذا للتنفيس عن أنواع أخرى مـــن الضـــغوط أو الخوف أو القلق من التعبير الصريح عن الآراء الاحتياجات فيكون من شـــانها أن تلطف أو تخفف من حدة التوتر العاطفي بحكم كونها متنفسا يؤدى على التفـــريج ، أنها حمي وتبرد وجود هذه العواطف الذي إذا واجهها صاحبها قد لا تكون مقبولة لدية .

- **الدلالة التعبيرية للشائعات**

الشخص الذي يردد شائعة لا يقص عادة نقل معلومات معينه أو أخبار محددة ولا يرمي إلى وصف إحداث وقعت وإنما هو يستخدم ألفاظ بالطريقـــة الانفعاليـــة التعبيرية .

فعندما يقول شخص لأخر صباح الخير فانه لا يعني التفسير الإشاري للعبارة وإنما يريد أن يحدث تأثيرا وجدانيا وعاطفيا أو أن يفتح مجالا للتعارف مع هـــذا الآخر .

وهكذا لا يكون للشائعات تعبيرات حرفية لنقل المعلومات ولكنها تعبيرات مجازية لإحداث تأثيراها فناقل الشائعة لا يعبر عن الواقع بقدرها ما يعبر عن حالة نفسية لو قلق انفعالي وهنا تختلط الوقائع بالخيال .

ولهذا يجب إعطاء قدر كافي من الأهمية لدراسة وتحليل الشائعات خاصة في أوقات الأزمات وذلك لما لها من تأثير سلبي على عملية معالجة وإدارة الأزمة بل قد تؤدى إلى تفكك وتدهور المجتمع ككل.

فالشائعة يمكن أن تؤثر في كافة الجوانب داخل المجتمع من جوانب اقتصادية فقد تدفع الناس إلى الهجوم على شراء منتج ما او العزوف تمام عن شراء منتج آخر كما قد تتكون الشائعة موجهة للجوانب الاجتماعية لإضعاف روابط المجتمع وتفكيك طبقاته .

كما أنها قد تكون ثقافية فتعمل على نشر مفاهيم خاطئة أو حذف قيم تراثية ثقافية راسخة كما لشائعة أن تؤثر بشكل كبير في العلاقات بين الدول والشعوب المختلفة .

وتزداد درجة أهمية الشائعة وقدرتها على التأثير إذا توافر لها عنصرين أساسين هما :-

1- **الأهمية :-**

فكلما أرتبط موضوع الشائعة بالجوانب التي تمس حياة ومصالح الجماهير مساسا مباشرا كلما زاد تأثيرها فإذا أتعلقت على سبيل المثال بالصحة ، أو التعليم أو الجيش أو الغذاء أو البيئة الخ كلما كانت أكثر تأثير على الجماهير

2-**الغموض :-**

فدرجه غموض الشائعة تجعل الجمهور في لهفه إلى تقص الحقائق ومعرفة الظروف والملابسات التي أدت إلى انتشارها وظهورها وهي ترتبط بمرحلة نقص المعلومات حول موضوع ما يهم الجماهير فيعطي بذلك الفرصة لانتشار وتأليف الشائعات حول هذا الموضوع.

فقد تكون هذه الشائعة عبارة عن رد فعل الجمهور تجاه التقصير في نشر المعلومات حول موضوعات هامة أو التعتيم عليها لصالح قوى غير معروفة أو لعدم صدقها كما يمكن أن تكون الشائعة تعبيرا عن رفض فئة معينه لقرارات حكومية تري أنها ظالمة .

كما قد تكون هدفها الأساس ضرب المجتمع في دارة خاصة إذا كان مصدرها دولة أجنبية معادية .

وذلك بغرض أحداث التفكك داخل المجتمع وأضعاف بنيته التحتية وتشويه قيمة ومعتقداته الراسخة وإضعاف ثقته بنفسه وتدمير روحه المعنوية وإضعاف قدرته على المواجهة والصمود وغيرها من التأثيرات السلبية التي يمكن ان تحدثها الشائعات داخل المجتمعات خاصة في أوقات الحروب او الأزمات والكوارث .

فالشائعات ترتبط بالأحداث والاهتمامات الخاصة بالمجتمع وجمهوره .فهي وليدة مجتمعها تظهر في وقت محدد وتنتهي عندما تظهر الحقائق أو تتغير الظروف الراهنة وقد تعاود في الظهور مرة أخري أو تنتهي من أول مرة بعد تحقيق أهدافها وتأثيرها المقصود في الجماهير سواء الداخلية أم الخارجية .

وعلى ذلك فلا يوجد مجتمع بشرى يخلوا من الشائعات فهي كما سبقت الإشارة ظاهرة اجتماعية وهي في حد ذاتها وليدة مجتمعها وظروفه المحيطة بها والمؤثرة فيها وهي قديمة قدم البشرية نفسها.

فقد ظهرت منذ بدأ الخلقية حيث يعد إبليس أول من روج الشائعات حين وسوس لسيدنا أدم علية السلام وأخرجه من الجنة واستمرت الشائعات بعد ذلك على توالي العصور والأزمنة. فقد عاني الأنبياء والرسل عليهم السلام من الشائعات التي أطلقها وروجها المكذبون والكافرون ليصرفوا الناس عن دعوى الأنبياء والرسل.

وكذلك امتدت الشائعات في العصور القديمة فقدماء المصرين والرومان والإغريق وغيرهم انتشرت لديهم الشائعات.وروج إليها حكامهم وأباطرتهم .

كما روجوا لها في كثير من الحروب مثل الحروب الدينية والسياسية وتوحيد ألممالك وغيرها وهذا ما تم التعرف عليه من خلال القصص المختلفة مثل أزيس و ازويس ، وحور وكيلوباترا وغيرهم .

كما انتشرت الإشاعات في فترة الحروب الصليبية وما بعدها ومع تقدم العلم والتكنولوجيا في العصر الحديث زادت الشائعات وتعددت أنواعها مع التطور والتقدم الحضاري والتكنولوجي والتقني الحديث .

فانتشار وسائل الإعلام المختلفة وانتشار الانترنت واستخداماته المتعددة كل ذلك ساعد كثيرا على انفتاح العالم على بعضه بل وعلى العالم كله بحيث أصبح العالم كله يمثل قرية كونية صغيرة .

وهنا يجب أن نؤكد على أن الأساس في انتشار الشائعات لا يحتاج إلى وسائل إعلام بشكل أساسي لأنها تعتمد على الحديث والرواية والثرثرة الشفهية بين الناس في كافة مجالات الحياة فهي تقوم على عمليات الاتصال المباشرة Fac to fac communication .

وفي العصر الحديث تلعب وسائل الإعلام دور حيوي هام في حياة الفرد والمجتمع . لذلك يمكن أن نجد كثير من الشائعات التي يتم إعدادها وبثها من خلال إحدى وسائل الإعلام المختلفة من صحافة أو إذاعة وتليفزيون أو وسائل الاتصال التفاعلية مثل الانترنت والمدونات والشات وغيرها من الوسائل والتقنيات الحديثة.

ورغم إمكانية قيامها بهذا الدور إلا أنها في الوقت ذاته تلعب دورا أساسيا في مقاومة الشائعات والحد من أثارها السلبية على الفرد والمجتمع .

متى تنتشر الشائعة ؟

غالبا ما تنتشر الشائعات عندما يسود الغموض او نقص في المعلومات أو تقيم إعلامي على موضوعات هامة او حيوية تمس مصالح الجماهير مما يتيح ألفرصه إنشاء ورواج الشائعات فكما سبق أن اشرنا أن الغموض والأهمية هما من أهم عناصر الشائعات.

قانون شدة الشائعة

صاغ كل من البورت و بستمان قانون شدة الشائعة كما يلي :-

شد الشائعة = أهمية × غموض

كما قد تكون الشائعة تنفيسا عن مشاعر مكبوتة أو إسقاط لقهر أو مكبوتات قد تقع على الأشخاص او إشباعا لاحتياجات مفقودة أو تلبية لدوافع نفسية أو اجتماعية أو اقتصادية وغيرها.

فالشائعة تعد من أشد أساليب التأثير في نفوس الأفراد والمجتمعات لذلك تشهد الحقبة الحالية اهتمام علمي وحكومي ومؤسس واسع النطـاق لدراسـة وتحليـل الشائعات والبحث عن أفضل الطرق لمواجهتها

نموذج تطبيقي لانتشار الشائعات في مصر

انتشار الشائعات في المجال الاقتصادي

ومنة على سبيل المثال ما يلي :-

الهبوط الذي شهدته البورصات العالمية خلال الفترة من 28 فبراير إلى أول مارس 2007 والذي جاء متأثرا بشائعة تم إطلاقها حول مشروع فرض ضـرائب على الأرباح التي تحققها البورصة، كشف بوضوح عن الدور الذي تلعبه الشائعات في عالم الاقتصاد، وهو الدور الذي يظهر بشكل واضح في مصر، حيـث تجـد الشائعات بيئة خصبة للنمو بسبب عدم توافر المعلومات وانعدام الثقة بين المواطن والحكومة، وهما المشكلتان اللتان تعاني منهما معظم الدول الناميـة، حتـى بـات المحللون الاقتصاديون يصفون الاقتصاد المصري بأنة على "كف الشائعات".

* ففي عام 2002 أرادت إحدى شركات المياه المعدنية ضرب شـركة منافسـة فنشرت شائعة بأن هذه الشركة تعبئ مياهها في إسرائيل، وكان للشائعة دورها في تردي مبيعات الشركة؛ لأن المنافسين لعبوا بذلك على وتر الوطنية.

* وفي منتصف الثمانينيات كانت المنافسة على أشدها بين شركتين تنتجان نوعا من البسكويت المغطى بالشيكولاتة وفجأة انطلقت شائعة بأن الشركة التي تنتج بسكويت "س" تستخدم دهن الخنزير، وبسبب طبيعة الشعب المصري تراجعت مبيعات هذه الشركة.

* ومنذ سنوات انتشرت شائعات بأن الياميش المستورد من تركيا وإيران به مواد مشعة، وكان الهدف بالطبع هو صالح الياميش السوري والمحلي.

* وهو ما تكرر أيضا مع انتشار شائعة بأن الأحزمة المستوردة تجلب العقم للرجال وتقلل من خصوبتهم، ما أدى إلى كساد تلك الأحزمة.

* وأحيانا قد تستند الشائعة إلى جانب من الحقيقة، فقد تسرب خبر في عام 1978 بنية الحكومة إلغاء الدعم العيني واستبداله بدعم نقدي، مما كان له أثر كبير على أسعار السكر والزيت والشاي واختفائها من الأسواق، وذهبت الأرباح بالطبع إلى جيوب تجار هذه السلع.

* أما مجال سعر الصرف فقد شهد الكثير من الشائعات التي كانت تستغل حوادث عالمية لإطلاق شائعة بارتفاع سعر الدولار، ما يؤدي إلى تزايد الطلب على الدولار بمعدلات كبيرة فيرتفع سعره مقابل الجنيه المصري.

وقد توارت هذه الظاهرة بعض الشيء بعد تحرير الحكومة لسعر صرف الجنيه، فأصبحت سوقا حرة حسب العرض والطلب مع تدخل بسيط للحكومة على فترات لضبط السوق البورصة الأكثر تأثرا .

وتعد البورصة من أكثر القطاعات تأثرا بالشائعات، وتهدف إلى التأثير في قناعات المستثمرين في الأسواق دون الالتفات إلى معطيات ذات تأثير أكبر، وصغار المستثمرين من ذوي الخبرة المحدودة والوعي الاستثماري الضعيف هم الأكثر تأثر بهذه الشائعات من خلال تأثيرها الواضح في قراراتهم الاستثمارية سواء بالبيع أو الشراء، وعادة ما تهدف الشائعات إما إلى خلق طلب مصطنع أو عرض بيع مصطنع على أسهم بعض الشركات، وبالتالي رفع سعر أسهم بعض

الشركات أو تخفيض أسعار أسهم شركات أخرى دون وجود مبررات منطقيـة أو موضوعية لهذا الارتفاع أو الانخفاض.

وعادة ما تخدم هذه الشائعات مصالح مروجيها من حيـث تحقيـق مكاسـب سريعة أو تجنب خسائر كبيرة.

ويفسر د.مصطفى السعيد -وزير الاقتصاد المصري الأسبق- سبب انطلاق الشائعات الاقتصادية بتعارض المصالح وتشابكها، فهناك دائما مصالح متعارضـة سواء بين المستورد والمنتج المحلي أو بين المستورد والمستورد أو بـين المنـتج المحلي والمنتج المحلي، وعادة ما تظهر الشائعة لتحقيق غرض اقتصادي وربـح غير مشروع.

ويضيف: انة عندما كان وزيرا للاقتصاد كانت شائعات ارتفـاع وانخفـاض أسعار الدولار من أكثر الشائعات انتشارا، وذلك لسيطرة تجار العملة على السوق النقدي، ولذلك لا بد من مواجهة هذه الشائعات وقتلها في بداياتها حتى لا تستفحل، خاصة في وقت الأزمات أو الكوارث، وهما البيئة المثالية لإطلاق هذه الشائعات.

انعدام الثقة وقلة المعلومات وعن أسباب انتشار الشـائعات تـرى د.سـلوى شعراوي جمعة - الأستاذة بكلية الاقتصاد والعلوم السياسية بجامعة القـاهرة- أن السبب الأساسي هو انعدام الثقة بين المواطن والحكومة، فدائما هناك شك لدى كثير من الناس في البيانات الرسمية الصادرة عن الحكومة. وتظهر الشائعات غالبا كما تقول د.سلوى في وقت الأزمات، وتستخدم كسلاح لتفتيت الاسـتقرار وضـربه، وأحيانا كمقياس للرأي العام بواسطة أجهزة حكومية أو أجهزة رأي عام كنوع من بالونات الاختبار، وتعتمد على فكرة أنه لا يوجد دخان بلا نيران، لذلك في أحيـان كثيرة قد تعتمد على بعض الحقيقة.

ويرجع د.حمدي عبد العظيم -العميد الأسـبق لأكاديميـة السـادات للعلـوم الإدارية والاقتصادية- انتشار الشائعات إلى قلة المعلومات، ولـذلك فـإن تـوفير المعلومات، وإجراء بحوث ميدانية في الأسواق والمصـانع والتجمعـات لمعرفـة المناطق المتكرر فيها انتشار الشائعة يمثل أهم وسائل المواجهة.

ويظهر ذلك بشكل واضح كما يؤكد د.عبد العظيم في أسلوب معالجة الشركات متعددة الجنسيات للشائعات التي تطلق على سلعتها، حيث تقوم بتتبع الشائعة لمعرفة مصدرها والدولة التي خرجت منها، ثم تقوم بعقد مؤتمر صحفي عالمي لتوضيح الحقائق كاملة، ومنها تحليل شامل للشائعة وأبعادها، ثم يبدءون في إجراء حملة انتقامية مضادة للشركة أو الدولة التي أطلقت الشائعة.

ويحمل د.محمد النجار -أستاذ الاقتصاد بجامعة المنوفية "إحدى الجامعات المصرية"- الدولة مسئولية توفير المعلومات والبيانات حول ظروف السوق، سواء بالعرض أو الطلب، وأيضا حول الأسعار العالمية وتقلبات البورصات، حتى يستطيع المستهلك معرفة تقلبات الأسعار والبورصات العالمية، ويستطيع أن يحدد المنافع التي من الممكن أن يحصل عليها وما مدى تأثير ذلك على الأسعار المحلية.

وترى د.سامية الساعاتي -أستاذة علم الاجتماع بجامعة عين شمس:-(أن الوسط البيئي والاجتماعي يلعب دورا كبيرا في زيادة حدة انتشار الشائعة، فكلما انخفض المستوى الثقافي والتعليمي زادت الشائعة انتشارا، ولذلك لا بد من أن تلعب جمعيات حماية المستهلك دورا في هذا الصدد بتقديم المعلومات الصحيحة).

ويطالب د.على عجوة -أستاذ الإعلام بجامعة القاهرة- بضرورة وجود أجهزة لرصد الرأي العام، تتولى مهمة رصد الشائعات ونقلها للمسئولين للرد عليها سريعا، حيث يمثل الرد السريع أهم طرق المواجهة.

ويؤكد د.حسن عماد -أستاذ الإعلام بجامعة القاهرة- على الدور الذي ينبغي أن تلعبه وسائل الإعلام باستضافة المتخصصين لنقل معلومات صحيحة وبأسلوب سهل ومبسط للمواطنين، كما أن الجهات التنفيذية مطالبة بتوفير المصداقية وتوضيح الرؤية والنظرة المستقبلية لأي قرار يتخذ، حتى لا تترك فرصة سانحة لمروجي الشائعات لتأوي القرارات وفق الأهواء الشخصية

الإعلام والشائعات

يلعب الإعلام بوسائله المختلفة دور مزدوج بالنسبة للشائعة فهو من جهة يؤثر في ظهور انتشار الشائعات وترويجها ومن جهة أخري يساعد في الوقايـة منهـا فالشائعة في حد ذاتها تقدم لنا صورة من صور التواصل سواء المباشرة أو الغيـر المباشر يعتمد بالدرجة الأولي على الحديث أو الثرثرة بين الأفراد (الكلام) وفي الوقت الحالي أصبحت بالإضافة إلى ذلك تعتمد أيضا علـى البريـد الالكترونـي والانترنت والمدونات وغرف الشات وغيرها .

وعلى ذلك فانه يمكن أن تعرف الشائعة بأنها :-" قدر محدود من المعلومات التي تهم مجموعة كبيرة من الناس ، وهي تشبه الأخبار غير انه لا يمكن التثبيـت من دقتها ، وقد تتضمن بعض الحقائق وقد تنشر بالكلمة المنطوقة (بـالكلام) أو بالفاكس أو بالبريد الإلكتروني وغالبا ما يتم تقديمها للآخرين بعبارة سمعت أن "

وعلى ذلك فان وسائل الإعلام المختلفة تلعب دور هام فـي نشـر مواجهـة الشائعة فقد تتعمد إحدى الصحف نشر شائعة مما تتعلـق بشخصـية أو مؤسسـة لتحقيق غرض ما .

وكذلك قد تفعل لأذاعه نفس الدور وهنا يظهر لنا جليا الـدور الـذي تلعبـه الإذاعات الموجهة والدولية خاصة وقت الحرب ، حيث تعمد إلى نشر الشـائعات التي من شانها أضعاف الروح المعنوية لـدى الجمـاهير وتنميـة روح التشـاؤم والضعف والاستسلام والانهزامية.

كما قد تعمل على تحسين أو تشويه صورة بعض الأفراد أو الدول وغيرها.

أما التليفزيون كوسيلة تملك معظم الجماهيرية والشعبية فهو كما يقـال مـن أخطر الأسلحة التي يمكن استغلالها خاصة في مجال بث الشائعات حيث انه يدخل إلى كل بيت ويوجه إلى كل فرد داخل المجتمع بالإضافة إلى الانترنت وغيرها من الوسائل التكنولوجية الحديثة .

ورغم اتفاق الباحثين والخبراء على أهمية الاتصال والإعلام الجماهيري في تكوين وترويج الشائعات أو مواجهتها فالاتصال والإعلام هو احد أهم مكونات تعريف الشائعة فقد ظهر وما يزال جدل ونقاش حاد حول طبيعة العلاقة بين الإعلام والشائعات وتبلور في اجتهاديين أساسيين هما:-

***الاجتهاد الأول :-**

يربط بين تطور وسائل الاتصال الحديثة وقدرة أفراد المجتمع على استخدامها من جهة وبين زيادة القدرة على مواجهة الشائعات والحد منها من جهة أخري ويري أصحاب هذا الاتجاه من الشائعات أكثر قوة وانتشار تأثيرا في المجتمعات التي تعتمد على الاتصال الشفهي وتغيب أو تضعف فيها وسائل الاتصال الجماهيري .

وتغيرت هذه الصورة في ظل المجتمع الجماهيري الذي تنتشر فيه وسائل الإعلام المختلفة والذي يتطور نحو مجتمع المعلومات وعولمة الإعلام إذا أصبح من الصعب أخطاء الأخبار أو تشويه الحقائق.

كما وفرت كثرة وتنوع وسائل الإعلام والاتصال عبر الانترنت فيضا هائلا من المعلومات والأخبار والتفسيرات المتعمقة التي تستطيع مواجهة الشائعات وكشف كافة جوانب الصدق والزيف من خلال الاعتماد على الكلمة المكتوبة والمنطوقة والصورة .

والنظرة الفاحصة إلى مقولات أصحاب التفسير الأول توضح أنهم يميلون إلى تقدير إيجابي مبالغ فيه إلى حد ما لقدرة وسائل الإعلام والاتصال الحديثة على مواجهة الشائعات عبر توفير المعلومات لكل المواطنين .

ومثل هذه النظرة الايجابية تغفل جوانب عديدة تتعلق بتحيزات ومصالح القوة المسيطرة على وسائل الإعلام المحلية والدولية ، كما تعتمد على رسم خط ميكانيكي آلي بين تطور تكنولوجيا الاتصال وانتفاء الغموض وعدم المعرفة والقضاء على المناخ المواتي لظهور وتداول الشائعات .

* **الاجتهاد الثاني :-**

يركز أصحاب هذا الاتجاه على بعض الأدوار السلبية لوسائل الإعلام الحديثة في نشر وترويج الشائعات سواء بقصد أو بدون قصد ويؤكدون أن قبضي الأخبار المعلومات والأداء قد يولد أحيانا نوعا من التجاهل أو الارتباك لدى فئات معينه من الجمهور إما لعدم قدرتهم على استخدام هذا الكم الهائل من المعلومات او لعدم قدرتهم على الاختيار المفاضلة بينها.

كذلك فإن تطور وسائل الإعلام والاتصال لم يمنع من ظهور ما يعرف بالفجوة المعرفية والتي يقصد بها تباين المعلومات بين فئات المجتمع لصالح الفئات ذات المستوى الاجتماعي الاقتصادي الاعلي .

وتعتبره فجوة المعرفة احد أسباب فشل الحملات الإعلامية كما أنها تعوق وتقلل من التأثير الاجتماعي ، تؤدى لزيادة ألتوتر في النظام الاجتماعي .

فقد أشاروا على سبيل المثال إلى أن الفروق بين السود والبيض في المجتمع الأمريكي يجب أن تدرك كفروق واختلافات في الحصول على الثقافة و المعرفة والمعلومات من وسائل الإعلام المختلفة.

ويخلص أصحاب الاجتهاد الثاني إلى :-

أن تطور وسائل الإعلام والاتصال وفاعلية وقوة النظام الإعلامي السائد وقدرته على توفير المعلومات والأخبار عن الأحداث وتفسيرها وشرحها لا يؤدى إلى القضاء على المناخ الاجتماعي أو النفسي الذي يولد الشائعات .

فالشائعات ستظل حاجه نفسية واجتماعية بالنسبة للأفراد والجماعات والمجتمعات خاصة وان ثورة تكنولوجيا الاتصال والمعلومات والإعلام لم ولن تقضي على شبكات الاتصال الشخصي والجمعي القائمة على الاتصال الشفهي والمباشرة التي قد تؤثر مناخا لانطلاق وتداول الشائعات .

كيف نتجنب الشائعات؟

الأزمة هي، بطبيعتها، حدث يقع فجأة، وعادة دون سابق إنذار، وتتطلب

معالجة سريعة ،وتتدخل الأزمة في الأمور العادية وتخلق الشكوك والتوترات على كافة الأصعدة لدى الفرد والجماعة فهي تجذب انتباه العديد من الجماهير .

وقد تكون الأزمة كبيرة او صغيرة كما يمكن ان تكون طبيعية أو من صنع الإنسان، كانفجار أو فضيحة أو نزاع أوغيرها.

ولكنها نهاية الأمر، فقد تهدد سمعة مسئول كبير أو جماعة ما أو منظمه أو جهة أودولة .

إلا في حالة الإدارة الجيدة للازمة، ويكمن أساس الإدارة الجيدة للأزمة في التخطيط الجيد لها وحشد كافة الطاقات والإمكانيات المادية والبشرية لمواجهتها

ويمكن أن تغرق في الأحداث إذا لم تكن لديك خطة أزمات.

ويقول السكرتير الصحفي السابق للبيت الأبيض مارلين فيتزواتر:

"تعتمد الاتصالات الجيدة للأزمات على نظام موجود بالفعل وإذا حدثت أزمة، فما عليك إلا أن تسيطر عليها وتحسنها، وإذا كنت تعقد مؤتمرا صحفيا يوميا بصورة منتظمة يمكنك التحكم فيه وعقده ثلاث مرات في اليوم، وليس وقت الأزمات وقتا ملائما لتصميم نظام جديد."

وأفضل أسلوب للعمل وقت الأزمات هو أن تكون صريحا وصادقا وأن تفعل كل ما يتطلبه الأمر لتقديم الأخبار.

فوسائل الإعلام ستكتب وتنشر الأخبار بمساعدتك أو دونها، ومن مصلحتك أن تشترك في الخبر – حتى لو كان سلبيا – لكي تحافظ على التعبير الصحيح على موقفك، والبديل هو أن تكتب وسائل الإعلام أن مسئولا حكوميا "لم يرد على استفساراتنا"، مما يؤدي إلى تصاعد الشكوك والشائعات.

وتقول سوزان كنغ، وهي متحدثة سابقة في وزارتين فدراليتين في عهد الرئيس كلينتون:

" قم في وقت الأزمات بجمع جميع الأطراف الرئيسيين في غرفة وابحث الحقائق بصراحة،ولا تقل أبدا أكثر مما تعرف، ولا تحاول التكهن بما تفكر فيه،

وقم بتزويد الصحفيين باستمرار بأحدث ما لديك من تطورات، والصحفيون بحاجة إلى الحصول على معلومات، فإذا لم تزودهم بها سيكتبون عن الشائعات."

المرحلة الأولى:-

- حافظ على علاقات ثقة وذات مصداقية مع وسائل الإعلام في جميع الأوقات،وإذا فعلت ذلك ستكون وسائل الإعلام أقل شكوكا وأكثر تعاونا أثناء الأزمة.
- قم باختيار شخص ليكون مديرا للأزمات.
- كلف مدير الأزمات بجمع المعلومات عن القضايا والاتجاهات المسببة للمشاكل المحتملة، و قم بتقييمها وبجمع بيانات عنها وقم بتطوير استراتيجيات اتصالات لمنع أو تغيير اتجاهها.
- قم بتعيين عدد من أعضاء فريق لإدارة الأزمات المحتملة. حدد أدوارهم والإجراءات الواجب اتخاذها والسيناريوهات المحتملة،و قم بإعداد قائمة تضم أرقام تليفوناتهم المكتبية والخلوية ،وقم أيضا بإعداد نسخ لسيَرهم الذاتية.

فقد تحتاج الصحافة في حال وقوع أزمة إلى معرفة خلفيات الأشخاص الذين تتعامل معهم.

- وفر لمتحدثين رسميين معينين التدريب اللازم للتعامل مع وسائل الإعلام.
- قم بتحديد الرسالة والهدف والمنظمات الإعلامية التي قد يتم استخدامها في خطط الأزمة المختلفة.
- قم بإعداد قائمة بأرقام التليفونات المكتبية والخلوية والمواعيد النهائية للصحفيين الذين قد يقومون بتغطية منظمتك في حال حدوث أزمة.
- قم بإعداد خطة لإنشاء مركز للأزمات الإعلامية، ويتعين أن يشمل ذلك أمورا مثل طاولات المكاتب والكراسي والتليفونات وأماكن وقوف السيارات والتوصيلات الكهربائية وموقع شاحنات الأقمار الصناعية وأجهزة النسخ، وحتى القهوة.

كما أنك بحاجة إلى التفكير بأمن المكتب، وخاصة بالنسبة لموظفيك.

المرحلة الثانية:-

- عندما تقع أزمة، أعلن ذلك على الفور للصحافة، وإلا فإن الصحافة ستحصل على معلوماتها عن طريق وسائل أخرى.
- قم بإنشاء مركز للأزمات والإعلام على مدار الساعة في موقع مركزي تعلن منه الأخبار ويتم التعامل فيه مع الشائعات وجمع المعلومات وعقد المؤتمرات الصحفية.
- كن علنيا على الفور بحيث يوجد متحدث رسمي متمرس في الموقع لعقد مؤتمرات صحفية.

دع وسائل الإعلام، وبالتالي الجمهور، يعرفون أنك تتعامل مع الوضع بشكل جيد.

- قل ما تعلمه وما تعلمه فقط. إياك أن تتكهن ولا تخضع للضغط وتقول أي شيء مبني على الشائعات،و إذا لم تعرف شيئا، إعترف بذلك والقول بأن "الأمر قيد التحقيق" قد يكون أفضل جواب.
- اجمع المعلومات بأسرع ما يمكن. حدد أساسيات من وماذا ومتى وأين وكيف وقد لا تحصل على "لماذا" حتى وقت لاحق.
- قم بإحضار رئيس الحكومة أو الوكالة وغيرهما من كبار المسئولين إلى مركز الأزمات.
- قم بإلغاء الخطط الأخرى فالناس يرغبون في رؤية الزعيم، وليس مجرد موظفي الشؤون العامة حيث يضفي وجود كبار المسئولين أمام الصحافة أثناء حدوث أزمة مصداقية ويظهر أن المنظمة لا تتعامل مع الوضع باستخفاف.
- قم بإطلاع جمهورك الداخلي و الموظفين والمكاتب الحكومية الأخرى في نفس الوقت الذي تطلع فيه الصحافة.

لأنة إذا كانت الصحافة المصدر الوحيد للمعلومات لموظفيك فسيؤثر ذلك سلبيا على حالتهم المعنوية وسيسبب ذلك تشويشهم وجرح شعورهم، خاصة إذا تم التحدث عن الحادث في الصحافة بصورة غير صحيحة.

وبالنظر للمكان الذي يعملون فيه فإن الموظفين سيعتبرون مصادر للمعلومات، وقد يكونون مصدرا لتسريب المعلومات وللشائعات.

لذلك تأكد من حصولهم على المعلومات الصحيحة.

- اتصل مع جمهورك المحلي عن طريق البريد الإلكتروني، إذا كان متوفرا، أو عن طريق البيانات الصحفية والبيانات التي ترسل لكل مكتب.

وإذا كان عدد الموظفين قليلا، قم بعقد اجتماع يكون فيه أعضاء فريق الأزمات موجودا للإجابة عن أسئلة الموظفين.

- حافظ على جو هادئ ولطيف ومتعاون،و تجنب الظهور بمظهر المرتبك أو العاجز.
- قم باستباق الدعاية السلبية وقم بإيصال الإجراءات التي يتم اتخاذها لحل الأزمة، و تأكد من الأخبار قبل إعلانها.
- قم بترتيب وصول وسائل الإعلام إلى موقع الأزمة، إذا كان ذلك ممكنا. فالتلفزيون يريد الحصول على صور وإذا كانت هناك قيود تتعلق بالمساحة، قم باستخدام تقارير فرق التغطية الصحفية الممثلة للجسم الصحفي ، بحيث يوجد ممثل لكل وسيلة إعلامية من وكالة أنباء وجريدة وشبكة تلفزيونية وإذاعة ومجلة وتصوير ذلك في الموقع، بحيث يقومون بإعداد تقرير واحد ويلتقطون الصور نيابة عن زملائهم على أن يتشاطروا كل ذلك معهم لاحقا،ولا يجوز لأي منهم استخدام هذه التقارير، بمن في ذلك المشاركون في التجمع الصحفي، إلى أن يتم توزيعها على الجميع.
- احتفظ بسجل بأسماء الصحفيين الذين قاموا بالاتصال وبالأسئلة التي سألوها وبمواعيدهم النهائية وما وعدتهم به ولمن تم تفويض الأمر.
- واظب دائما على الرد في وقت لاحق على المكالمات الهاتفية التي لم ترد عليها. إذا لم تفعل ذلك فسوف يبحث الصحفيون عن المعلومات من مصادر أخرى، وسيقومون بإعداد تقريرهم بمساعدتك أو دونها، وسيؤدي عدم استجابتك إلى فقدانك السيطرة على الخبر.

- تساعد لفتات التعاطف البسيطة على إعادة بناء ثقة الجمهور،ولذلك جدّد إعادة الثقة. أبلغ عن الإجراءات التي يتم اتخاذها لحل المشكلة، ولمساعدة الأشخاص المتأثرين بها، ولإعادة الأمور إلى حالتها الطبيعية، ولكن تأكد أولا أنك تفعل ما تقول إنك تفعله.
- تأكد من أن المتحدث الرسمي الصحفي يشترك مع كبار المسئولين في كل قرار وسياسة يتم اتخاذهما. ولكل قرار تداعياته العامة، سواء اعترفت الإدارة بذلك أم لم تعترف.
- تجنب توجيه اللوم. إذ يمكن القيام بذلك بعد إكمال التحقيق.
- التمس من الأطراف الثالثة دعم جهودك،واستعن بأشخاص ذوي مصداقية ممن مروا بخبرات مشابهة واستقطب الجمهور لكي يتحدث بالنيابة عنك.
- قم بتحديث المعلومات باستمرار وبصورة منتظمة. قم بالإعلان عن موعد حديثك المقبل.
- قم بمراقبة تقارير وسائل الإعلام وقم بتصحيح الأخطاء في الحال.
- قم بإنشاء موقع إنترنتي لإطلاع الناس على الوضع، وضع على الموقع جميع البيانات الصحفية والبيانات ونشرات الحقائق وجميع ما يرتبط بالمعلومات الأخرى.
- قم بتشكيل مجموعة تقييم لدراسة المشكلة والحيلولة دون تكرارها في المستقبل،ولا تفعل ذلك لمجرد المظاهر، بل يجب أن يكون لدى أعضاء المجموعة سلطة حقيقية.
- تذكّر: يعزز الانفتاح والاستجابة أثناء حدوث أزمة احترامك ومصداقيتك مع وسائل الإعلام. ويساعدك ذلك في الأمد البعيد.

المرحلة الثالثة :-

- قم بتقييم فعالية خطة الأزمات وكيف تجاوب الناس معها.
- قم بتصحيح المشاكل لكي لا تحدث من جديد.

وفى النهاية يجب أن تراعى ما يلي:-

- ضع خطة للأزمات.
- كن علنيا في وقت الأزمات على الفور، ولكن لا تعلن إلا ما تعرفه.
- أحضر كبار المسئولين إلى موقع الأزمة.
- قم بإطلاع جمهورك الداخلي على الحقائق.
- قم بتحديث سجلاتك باستمرار وبانتظام.

يكمن أساس الاتصالات الفعالة أثناء الأزمة في الاستعداد الجيد لها حيث يمكن أن تغرق في الأحداث إذا لم تكن لديك خطة أزمات ولذلك فأفضل أسلوب للعمل وقت الأزمات هو أن تكون صريحا وصادقا وأن تفعل كل ما يتطلبه الأمر لتقديم الأخبار. فوسائل الإعلام ستكتب وتنشر الأخبار بمساعدتك أو دونها.

الاستراتيجيات الإعلامية المستخدمة في التصدي للشائعات من أهمها :-

1-الإستراتيجية الديناميكية :-

تقوم هذه الإستراتيجية على التركيز على عوامل إدراكية وعاطفية للتأثير في الأفراد وتحقيق استمالت عاطفية أو إثارة انفعالات ومخاوف وانتشرت هذه الاسترايتجية في الخمسينات .

ثم تم تطويرها في السبعينات بحيث أصبحت تركزت على أهمية الاعتقادات والاتجاهات السلوكية القائمة على الإقناع لدى الأفراد.

2-استرايتيجية بناء المعني :-

تقوم هذه الإستراتيجية على أساس أن حدوث التأثير الإعلامي يحدث عند نجاح وسائل الإعلام في بناء الصور والمعاني التي تساعد على تعديل السلوك وتحسين الحياة والظروف الاجتماعية الحقيقة الواقعية على اعتبار أن وسائل الإعلام يمكن أن تخلق صورا زائفة عن العالم في أذهان الناس.

وبالتالي فمن الأهمية لتحقيق الإقناع والتأثير وتعديل أو تغيير هذه الصور والرموز أن يقوم الإعلام بنشر كافة الحقائق الواقعية الخالصة الغير مشوهة أو

بمعنى آخر المحايدة وذلك احتراما لعقلية الجمهور الذي أصبح يمتلك جميع وسائل وأدوات المعرفة العلمية الحديثة بين يديه.

3-الإستراتيجية الاجتماعية :-

وفيها تقوم وسائل الإعلام بتقدم رسائل إعلامية متعددة ومتنوعة تعمل على تحديد أو إعادة تحديد قواعد السلوك العامة بين الأفراد والجماعات داخل المجتمع ذلك لان النظم الاجتماعية لا تعمل في فراغ أنما تعمل وفق قواعد وأسس علمية في علاقات الأفراد ببغضهم البعض داخل المجتمع الواحد .

4-إستراتيجية التركيز

وتعتمد هذه الإستراتيجية على استخدام وسائل إعلامية متعددة وبأشكال متنوعة لتوصيل رسائل إلى جماهير منتشرة في مناطق متعددة محددة سلفا وهتي تقوم على توافر إمكانيات وموارد مادية كبيرة وهي تصلح للاستخدام في مواجهة الأزمات والكوارث لحشد الجماهير حول فكرة او موقف معين .

5-الإستراتيجية الثقافية

تقترح هذه الإستراتيجية تقديم رسائل إعلامية ثقافية تعمل على رسم تحديد الإطار الثقافي للمجتمع وإعادة صباغته بما يتناسب مع طبيعة المجتمع وظروفه وإمكانياته وتاريخه وقيمة وحاضرة وواقعة الثقافي والحضاري .

دور إعلام الأزمات في التصدي للشائعات.

سبقت الإشارة إلى أهمية الدور الذي يقوم به الإعلام سواء في مرحلة نشر الشائعة وترويجها او في مرحلة مكافحة الشائعات والتصدي لها ومعالجة آثارها وذلك من خلال الحرص على الشفافية في نشر وتداول المعلومات فالإعلام الصريح الحر يعد من أهم الوقاية في تزويد الجماهير بالمعلومات الصادقة والموضوعية .

وفي هذا الصدد يمكن تحديد مجموعة من العوامل التي تحدد طبيعة الدور الإعلامي في مواجهة الشائعات وقت الأزمات:-

1- نوع الأزمة وطبيعتها
2- طبيعة وحدود التأثير الإعلامي
3- طبيعة النظام الإعلامي
4- طبيعة الشائعة

ونتناول كل منه بالتفصيل فيما يلي:-

ولا نوع الأزمة وطبيعتها :-

فكما سبقت الإشارة في موضع سابق على تعدد وتنوع أنواع الأزمات وتقسيماتها ولكل منها طبيعتها الخاصة من حيث الحجم والانتشار والمدى الزمني لاستمرارها وجمهورها وأولويتها لدى الجماهير .

فلا شك أن الأزمات التي تتعلق بمواضيع مثل الصحة أو الغذاء او البيئة أو الأمن أو غيرها من الحاجات الأساسية تأتي في مقدمه المواضيع التي تحظي باهتمام وانتباه الجماهير كما أن طبيعة الأزمة ومراحلها والوقت الضيق المتاح للتحرك فيها كل هذه عوامل تساعد على نشر الشائعات وذلك نظرا لضيق الوقت ورغبة الجماهير الشديدة في الحصول على المعلومات المتعلقة بالأزمة .

ثانيا طبيعة وحدود التأثير الإعلامي :-

ففي العقود الأخير الماضية تعددت وتنوعت تأثيرات وسائل الإعلام وعلاقتها بالجماهير ففي فترة سابقة انتشرت فكرة التأثير الهائل للإعلام باعتباره مثل الطلقة السحرية .

وبعد فترة تغيرت هذه الفكرة وتم النظر إلى الإعلام باعتباره عنصر داخل منظومة فهو لا يعمل في فراغ بل هو متغير ضمن متغيرات اجتماعية عديدة .

وفي المرحلة التالية تم الاهتمام بدوافع استخدام الجمهور لوسائل الإعلام المختلفة.

ثم انتقلت إلى مرحلة الاهتمام بالآثار المعرفية والتميز بين التعرض للوسائل الإعلامية والانتباه إلى الرسائل الإعلامية المقدمة وتأثيرها المباشر والغير مباشر

على الجماهير ثم توالت الدراسات التي اتجهت نحو تحديد طبيعة التأثير الإعلامي داخل المجتمع .

ثالثا : طبيعة النظام الإعلامي :-

يعمل النظام الإعلامي في داخل منظومة متكاملة للمجتمع ككل فالإعلام لا يعمل بمعزل عن المجتمع فهو انعكاس لظروف المجتمع وأوضاعه الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والثقافية وغيرها ...

كما أن النظام الإعلامي عبارة عن منظومة متكاملة من فلسفة إعلامية وسياسات تنفيذية وتشريعات قانونية تحكم وتنظم طبيعة هذا النظام ككل إضافة إلى كادر إعلامي متميز وتقنيات اتصالية متعددة وحديثه وغيرها من العناصر الحيوية و الفاعلة داخل هذه المنظومة .

رابعا طبيعة الشائعات :-

فالشائعات جميعها لها طبيعة مركبة كما سبقت الإشارة حيث ان دراسة الشائعات تتداخل في علوم اجتماعية متعددة لذلك تعتمد دراسة الشائعات على المدخل التكاملي لدراسة كافة الأبعاد التي سوف يتم التعامل معها وقت الأزمة وفي ظل الواقع المرير لانتشار الشائعة وتغلغلها في مختلف جوانب الحياة وعلى جميع المستويات ، في ظل هذا كله أصبحت مقاومة الشائعة ومواجهتها واقعا ملحا وضرورة من ضرورات الأمن والأمان للأفراد والمجتمعات .

ولهذا فان أي تصور لمواجهة الشائعات يجب ان ينطلق من الاعتماد على المنهج التكاملي في التعامل مع الشائعات.

الإستراتيجية المتكاملة للتصدي للشائعات

وضع الدكتور محمد منير حجاب إستراتيجية للتصدي للشائعات تتضمن ثلاثة مداخل هي:

1- المدخل التنظيمي
2- المدخل الوقائي

3- المدخل العلاجي

أولا المدخل التنظيمي :-

تعتبر الشائعة نشاط مخطط ومدبر ومقصود ومرسوم ومستمر يقوم به خبراء وأخصائيون ينتسبون إلى مؤسسات او شركات أو منظمات أو هيئات أو دول توفر لهم كافة المعلومات والدراسات والأبحاث والأجهزة و المعدات التي تساعدهم على تحقيق أهداف مرسومة ومحكومة ومحددة ولإمكانية مواجهة الشائعات جميعها ودحضها أثناء الأزمات والحروب أو في الأزمات العادية فإن الأمر يستلزم :-

أ- إنشاء جهاز أو هيئة أو مركز أو لجنة عليا مختصة على المستوى القومي للتوعية والتوجيه والتصدي للشائعات

ب- تتكون الهيئة من :

- أخصائيون في علوم النفس والاجتماع والإعلام والسياسة والاقتصاد والتاريخ والجغرافيا البشرية وغيرها
- ممثلين للهيئات الدينية والعمالية والثقافية والخدمية والسياسية في المجتمع
- مستشارين من ذوى المكانة البارزين في المجتمع ومن أصحاب النفوذ (شخصيات عامة)
- متطوعين من أفراد الشعب يتم تشكيلهم في فرق خاصة تابعه للهيئة لجميع الشائعات التي تنتشر بين الناس وتصنيفها وتحديد مصدرها داخلي أم خارجي وتحليلها لمعرفة نوعها والظروف المعينة التي سبقت ظهورها

جـ- تنحصر مهمة هذه الهيئة في الجوانب الآتية :-

* تحديد الإمكانيات المادية والفنية والبشرية اللازمة لتنفيذ هذه الخطط ومتابعة تنفيذها وتقديم النتائج وتحد للخطط المستقبلية وخطط الحملات المضادة .
* التنسيق بين الجهات المعنية بالتوعية أو المواجهة كوسائل الإعلام والمؤسسات الدينية والجمعيات الأهلية وإدارات العلاقات العامة وتحديد مسئوليات كل منها ومتابعة وتقويم هذا الدور .

* تقديم النصائح للمسئولين والمواطنين في كيفية تنفيذ الشائعات والرد عليها
* تزويد المسئولين بالمعلومات الكافية والدقيقة عن الموقف حتى يمكن توجيه الأحداث وتقديم نصائح للمواطنين
* اقتراح إجراءات الدراسات اللازمة حول الشائعات وعلاقتها بالحرب النفسية والدعاية لتوفير قاعدة علمية يمكن الاستفادة منها لمواجهة الشائعات
* تدريب الفنين والاختصاصين والخبراء

ثانيا : المدخل الوقائي :-

ويتضمن هذا المدخل المحاور الآتية :-

1- **المحور ألمعلوماتي :-**

ويتعلق بالشفافية في تداول المعلومات ، حيث توجد علاقة وثيقة بين الشائعات وبين الشفافية فحين تختفي المعلومات تنقش الشائعات حيث ان الاتصال الصريح وحرية وسرعة الوصول إلى المعلومات من أهم طرق الوقاية من الشائعة ومن أهم طرق علاجها . فالشائعة تنتشر إذا فقدت الأخبار والمعلومات ، وتموت بظهور الخبر اليقين عن مصدرها .

2- **المحور الاقناعي :-**

وهو يقوم على توضيح أهمية دور المؤسسات الاجتماعية في مجال الوقاية من الشائعات والتصدي لها وذلك من خلال ما تملكه كل منها من مقومات وقدرات إقناعة ووسائل للوصول إلى الجمهور ، وذلك من خلال الهيئة المركزية المقترحة

والتي سبق الإشارة إليها للوقاية من الشائعات والتنسيق بين كل هذه الجهات من خلال إستراتيجية قوية موحدة ومن هذه المؤسسات:-

- الأجهزة الأمنية
- أجهزة الإعلام
- الجمعيات المدنية بجميع تخصصاتها وأهدافها ووسائل اتصالاتها بالمجتمع
- الأندية الرياضية والثقافية وما يمكن أن تفعله من تأثير لدى روادها

- الهيئات المهنية
- الهيئات التطوعية والخيرية
- المؤسسات التجارية والصناعية
- المؤسسات الأكاديمية
- علماء الدين
- أجهزة الدولة المختلفة

وتقوم هذه الأجهزة جميعها بمحاربة الشائعة ودحرها و الأكاذيب التي تنطوي عليها الشائعات ومحاربة مروجيها من قبل من يقومون بذلك بطريقة مباشرة عمدا أو دون قصد فالنتيجة واحدة مهما كانت الوسيلة والهدف

3- المحور القانوني :-

يعد احد المحاور الأساسية لإستراتيجية الوقاية من الشائعات ، فالمواد القانونية التي تضمنها قانون العقوبات تعد كافية لزجر كل من تسول له نفسه ترويج الشائعات للإضرار بالآخرين وما نحتاجه هو التوعية القانونية بمواد هذه القانون.

حيث أن بيان العقوبات المفروضة والإعلام بها يعد رادعاً مهما وعاملا أساسيا للتوعية بمنع تداول الشائعات كخبر كاذب تضمنها القانون .

فقد نصت المادة 188 عقوبات معدله على أن " يعاقب بالحبس وبغرامة كل من نشر بإحدى الطرق المتقدم ذكرها أخبارا أو بيانات أو إشاعات كاذبة أو مغرضة أو دعايات مثيرة أو أوراقا مصطنعة أو مزورة أو منسوبة كذبا إلي الغير إذا كان من شأن ذلك تكدير السلم العام أو إثارة الفزع بين الناس أو إلحاق الضرر بالمصلحة العامة أو ازدراء مؤسسات الدولة أو القائمين عليها وتكون عقوبة السجن مدة لا تقل عن خمس سنوات وغرامة لا تقل عن عشرة الألف جنيه ولا تزيد عن عشرين ألف جنيه إذا وقع النشر المشار إلية في الفقرة السابقة بقصد الإضرار بالاقتصاد القومي للبلاد أو بمصلحة قومية بها أو نشأ عنه هذه الأضرار.

كما يمكن الاستفادة من النصوص الإسلامية الحنيفة في بيان عقوبة مروج الشائعات إسلاميا للحث علي اجتناب هذا السلوك المكروه.

4- المحور الاداري

يتضمن هذا المحور جوانب عديدة للوقاية ولمنع انتشار الشائعات أهمها :-

- السماح بتداول المعلومات الإدارية باعتبارها حقا للمجتمع والمواطن لمعرفة الحقيقة وبخاصة في الأزمات
- الكشف عن جوانب الخلل والفساد الإداري وعدم التستر أو حجب المعلومات المتعلقة بأي انحراف أو خلل أو فساد يتم اكتشافه
- التخمين عند الإدلاء ببيانات أو معلومات ما لم تكن صحيحة ودقيقة
- تنمية الوعي لدي العاملين بالجهاز الحكومي أو الخاص تجاه الشائعات بالامتناع عن ترويجها وتدريبهم علي كيفية مواجهتها والقضاء عليها علميا .
- الصراحة بين المسئول والجمهور وحرص المسئول علي إتاحة الفرصة للمواطنين للاستفسار عن الحقائق التي يريدون معرفتها
- التأكيد علي الثقة بالقادة والزعماء وتعني الثقة بالجهاز الحاكم ابتداء من رئيس الجمهورية حتى أصغر فرد أو موظف في الدولة

5-المحور النفسي :-

يعد هذا المحور أساسيا لإستراتيجية الوقاية من الشائعة ومواجهتها والتصدي لها.

فالشائعة تستمد مقومات وجودها في الأساس من حالة القلق والتوتر والخوف والرعب وافتقاد الأمن وتتغذي بمشاعر الكراهية والحقد والغضب والحسد.

ولذلك فأن الوقاية من الشائعة لابد من إعادة التوازن النفسي والطمأنينة للأفراد والمجتمع وإزالة المسببات النفسية التي تهيئ لها فرصة الظهور والانتشار.

6-المحور الديني :-

يتبلور المنهج الاسلامى في الوقاية من الشائعات ومواجهتها في جوانب عديدة يمكن حصرها في الجوانب الآتية :-

*للوقاية من الشائعات :-

- عدم ترك المجال لإثارة الشائعة
- الابتعاد عن مواطن التهم "قال عمر رضي الله عنه " من تعرض للتهمة فلا يلومن من أساء به الظن "
- إحسان الظن بالمسلمين والتماس الأعذار لهم
- زيادة الوعي والتحذير من الخوض في أعراض عباد الله

وبالنسبة لمقاومة الشائعات والتصدي لها في المنهج الإسلامي فتوجد مجموعة من القواعد هي :-

1- انه علي كل فرد من أفراد المجتمع مقاومة الشائعات وذلك بتجنب ترديدها ونشرها بين الناس وضرورة إبلاغ المسئولين بها فور سماعها حيث يأتيه التوضيح السليم من المسئولين وأولي الأمر لذلك علي الإعلاميين تجنب إذاعة الخبر إلا بعد التوثق من مصدرة

2- أن يكون الشائعات بالاستناد إلي الحجج والبراهين المنطقية والحقائق الواقعية التي تحض الشعب ضد سموم الشائعات

3- من الأفضل أن يقوم بتكذيب الشائعات شخصيات كبيرة ولذا نجد النبي عليه الصلاة والسلام كان كثيرا ما يتصدي بنفسه لهذه الشائعات

4- يكون تكذيب الشائعة بطرق غير مباشرة دون أن يعيد ذكر الشائعة أو يكشف مصدرها وقصد مروجيها من إطلاقها

5- البحث عن مصدر كل شائعة عند ظهورها ومحاولة القضاء عليها من منبعها وقلعها من جذورها وكشف مروجيها وفضحهم

وقد فعل ذلك رسول الله صلي الله عليه وسلم عند تهديم مسجد ضرار الذي ما بني إلا ليكون بوقا للشائعات والافتراءات يقول الله تعالي " والذين اتخذوا مسجدا ضرارا وكفرا وتفريقا بين المؤمنين وإرصادا لمن حارب الله ورسوله من قبل وليحلفن إن أردنا إلا الحسني والله يشهد إنهم لكاذبون " التوبة أية 7

ثالثا المدخل العلاجي :-

يختص هذا المدخل بتحديد آلية التصدي للشائعات ومكافحتها ووقف سريانها وذلك من خلال الخطوات أو المراحل الآتية :-

1- اكتشاف وتحديد الشائعات :-

- من خلال المختصين من فريق عمل الهيئة الذين يقومون بتجميع الشـــائعات من الصحف والمجلات ومحطات الإذاعة والتليفزيون والقنـــوات الفضـــائية وعبر الانترنت وكافة الوسائل الاخري
- من خلال المتطوعين أو العاملين والمنتشرين بمناطق البلاد المختلفـــة وفـــي مختلف المواقع.
- من خلال تشجيع المواطنين علي التبليغ بكل ما يصل إلـــي أســـماعهم مـــن الشائعات عن طريق التليفون أو البريد أو الفـــاكس أو البريـــد الالكترونـــي وشكرهم علي حسن تعاونهم

2- دراسة وتحليل الشائعة :-

من حيث الشكل والمضمون والمكان والجمهور والدوافع والأسباب والآثـــار وذلك للاستفادة من هذه النتائج لوضع خطة التصدي للشائعة .

وهذه الدراسة يجب أن نتضمن الجوانب الآتية :-

- مصدر الشائعة
- شكل الشائعة
- نوع الشائعة
- عوامل التصديق بها
- زمن الانتشار
- ظروف الانتشار
- مكان الانتشار
- جمهور الشائعة

- هدفها
- دوافعها
- وسائل انتشارها
- التغيرات التي تلحق بها أثناء الانتقال
- أثار الشائعة

تساعد عملية تحديد هذه الجوانب في وضع الإستراتيجية المناسبة للتصدي للشائعة وتوقيت وحدود التنفيذ ووسائله وأساليبه وآلياته وفي تحديد المواقع الضعيفة التي تواجه بها الشائعة والقوى المتكافئة في تعميم وإعداد وترويج الشائعات المضادة ، وكيفية ضرب المقومات التي ارتكزت عليها الشائعة كمقوم للدلالة على صحتها .

3- التصدي للشائعات ومكافحتها

توجد إجراءات عديدة تساعد كلها أو بعضها في مكافحة الشائعة والحد من انتشارها وهي :-

أ- الرد غير المباشر

ب-تكذيب الشائعة

ج- إطلاق شائعة مضادة

د- تجاهل الشائعة

هـ- السرعة في الرد على الشائعة

ز -التشكيك في مصدر الشائعة

ح- الكشف عن مصدر الشائعة

ط- تحديد مواطن مهاجمه الشائعة

ى- عيادة الشائعات عرضها

وذلك يتخصص مساحات مناسبة بالوسائل المختلفة لتحليل الشائعة تحليلا متكاملا نفسيا واجتماعيا ومنطقيا وتفنيدها بطريقة علمية وحجج قوية .

وبالنسبة للشائعات على الانترنت فيمكن مواجهتها بموقع انترنت متخصص وموثوق به يتضمن بيانات لجميع الشائعات وتحليلا علميا لها .

وبهذا العرض الشامل تكون قد أوضحنا كيفية وضع إستراتيجية واضحة المعالم للتصدي للشائعات ومعالجة آثارها المدمرة على كافة الجوانب سواء الاقتصادية أو الاجتماعية او السياسة أو الصحية أو الامنيه أو غيرها مما يؤثر في حياة الفرد والمجتمع .

خاصة في أوقات الأزمات وذلك للأسباب السالفة العرض فالأزمة حقل مناسب لنمو الشائعات وانتشارها لذلك يجب على الإعلام وكافة المؤسسات والجهات المعينة أن تكون على يقظة لتحديد أماكن انتشار الشائعات وأنواعها والتصدي لها وكذلك الحرص على تقديم كافة المعلومات المتعلقة بالأزمة بصدق وشفافية كاملة .

هذا وقد وضع الدكتور محمد شومان عدة استراتيجيات إعلامية يمكن استخدمها وقت الأزمات والكوارث من أهمها:-

1- إستراتيجية الموقف المشكل The problematic situation

تستخدم هذه الإستراتيجية في إدارة الأزمات والكوارث إعلاميا وتتميز هذه الإستراتيجية بأنها تهدف إلى تحقيق الإقناع بشكل مباشر بل و مساعدة الجمهور على متابعة الإحداث وتحليلها كمقدمه لتشكيل الرأي العام الصائب و من جانب آخر فان هذه الإستراتيجية تستخدم في تقيم مدى كفاءة وفاعلية النظام الإعلامي المستخدم.

وبذلك تركز هذه الإستراتيجية علي جانبين الأول وهو فكرة المشكلة أو الأزمة نفسها الثاني وهو وظائف الإعلام في حل المشكلة أو الأزمة كما تقترح مخطط من 6 نقاط حول الأزمة أو الكارثة وما يرتبط بها من اضطراب وظروف متعارضة .

وهذه النقاط الست هي :-

- نقص القيم
- الحاجة إلي القيم
- إخفاق المؤسسات في مواجهة احتياجات الفرد والمجتمع
- الصراع الاجتماعي
- موقف غامض أو غير محدد
- خطوات في اتجاه الحل

كما تقترح هذه الإستراتيجية مدخلا يقوم علي ثلاثة جوانب لدراسة وتحليل ردود أفعال الجماهير وعملية تشكيل الرأي أثناء الأزمات والكوارث من جهة وتقييم مدى كفاءة وفاعلية النظام الإعلامي في إدارة المشاكل والأزمات من جهة ثانية

الجانب الأول :- نتائج المشكلة أو الأزمة

الجانب الثاني :- أسباب المشكلة أو الأزمة

الجانب الثالث :- الحلول المطروحة للمشكلة أو الأزمة

ومن الجائز من الناحيتين النظرية والعلمية أن يختلف ترتيب الجوانب الثلاثة حسب ظروف المشكلة أو الأزمة ونوعيتها وطبيعة الموقف الاتصالي ونوعية الجماهير

2- إستراتيجية الاتصال الوقائي :-

ونرى أن هذه الإستراتيجية من أهم الاستراتيجيات المستخدمة وقت الأزمات وذلك لأنها تقوم علي استخدام كافة وسائل الإعلام من أجل توعية المواطنين بمفهوم الشائعات والظروف المرتبطة بنشأتها وتطورها والمخاطر الناجمة عنها وكيفية تحليلها للكشف عن ما تتضمنه من أكاذيب ومغالطات .

وتعتمد هذه الإستراتيجية علي التعاون والتنسيق بين وسائل الإعلام والمدارس والجامعات والمساجد وأجهزة وإدارات الإعلام الأمني وفريق إدارة الأزمة ولجان

رصد ومتابعة الشائعات.

وترى إستراتيجية الاتصال الوقائي ضرورة تحقيق أهداف تربوية علي المدى البعيد مع أبناء المجتمع ومؤسساته في حالة وعي ويقظة بمناخ الشائعات وأساليب ترويجها

وفي إطار هذه الإستراتيجية يمكن تنظيم دورات تدريبية لبعض قادة الـرأي المحليين ورجال الإعلام والعاملين في إدارة الإعلام الأمني وذلك لوضع الخطـط التفصيلية للعمل والاتفاق علي أساليب العمل الفعالة لمواجهة الشـائعات وكـذلك تصميم وبناء رسائل إعلامية تتسم بالجدية والجاذبية والمصداقية لتوضيح مخاطر الشائعات وكيفية تحليلها والرد عليها.

وفي النهاية يجب أن نشير إلي انه يجب أن يكون هناك قدر من المرونة في استخدام الإستراتيجية بحيث انه يمكن الجمع بين لأكثر من إستراتيجية في وقـت واحد لتحقيق الأهداف المرجوة منها في مواجهة الشائعات وحاربتها والقضاء عليها خاصة وقت الأزمات .

وبصفة عامة تعتبر الشائعة ظاهرة اجتماعية موجودة في كل المجتمعات قديما وحديثا ومرض يهدد الأفراد والجماعات والمؤسسات والمجتمعات والدول والعـالم أجمع فالكل عرضة للإصابة بفيروسات هذا المرض الخطير لذلك أنشأت الـدول والمؤسسات والمنظمات أجهزة خاصة للسيطرة عليه وتطويقه والقضاء .

عليه وهناك ثلاث طرق للتعامل مع هذه الظاهرة الاجتماعية ومقاومتها وهي :-

أ-التوعية Awareness

يجب توعية الناس بخطورة الإشاعة وتأثيرها الهدام علي المجتمع عن طريق الأسرة والمدرسة والجامعة ووسائل الإعلام من إذاعة وصحافة وتليفزيون وقنوات فضائية ومواقع علي الانترنت والمحاضرات والندوات والبيانات الصحفية وتوعية الجمهور بخطورة الاستماع أو قراءة أو مشاهدة مصادر المعلومات المغرضة التي تنشر بذور الحقد والكراهية واليأس والتدمير في عقول الجماهير لتهبيط معنوياتها

وإثارة جو من القلق النفسي لديهم وحالة من عدم الاستقرار وبالتالي زعزعة الأمن في البلاد

ب _ الوقاية Protection

تعتمد الوقاية علي جهاز المناعة لدى الجمهور في المجتمع وعلي مدي وعيه فمن طرق الوقاية :-

1- الالتزام بالدين
2- تماسك الجبهة الداخلية
3- الثقة في وسائل الإعلام
4- الثقة بين المواطن والمسئول ومدير الشركة والموظفين
5- عدم نقل الإشاعة وترويجها
6- تبليغ المسئولين حين انطلاقها لأنهم أقدر الناس علي التعامل معها والرد عليها وقتلها في مهدها
7- تزويد الجمهور بالمعلومات الموضوعية والدقيقة والشاملة حول أمور حياتهم حتى لا يضطروا إلي الاستماع أو مشاهدة أو قراءة الأخبار من مصادر مغرضة وعدوة
8- الصراحة بين المسئولين والجمهور فالشورى والاتصال في اتجاهين من المسئول إلي الجمهور وبالعكس تقضي علي الإشاعات
9- حرية الوصول إلي المعلومات من مصادرها الأولية فبالتالي تتولد لدي الجمهور الثقة في أنفسهم وبلدهم وإعلامهم ومؤسساتهم
10- فرض عقوبة صارمة علي من يطلق أو ينقل أو يروج الإشاعة

ج – العلاج Treatment

إذا ما انطلقت الإشاعة فيجب عن مصدرها ومعرفتها وكشفه للجمهور الإشاعة ومحاولة الحد من انتشارها والتقليل من أثارها السلبية على المجتمع بإتباع الخطوات التالية :-

- مقابلة الذين تأذوا من الإشاعة للوقوف على أسبابها
- كشف مصدر الإشاعة لأنه إذا كشف النقاب عن المصدر تموت الإشاعة
- السرعة في الرد على الإشاعة
- عدم الرد بطريقة مباشرة لأنها قد تولد إشاعات أخرى
- تجاهل الإشاعات ذات التأثير الضعيف التي قد تنتشر في صحف غير معروفه أو رائجة او مواقع انترنت عدد زوارها محدود
- مقاومة الإشاعة بإشاعة
- إنشاء مراكز للسيطرة على الإشاعة
- إنشاء موقع على الانترنت لمقاومة الإشاعة
- يجب عدم نقل الإشاعة
- الاستعانة بمواقع استخبارية تجارية لمقاومة الشائعة وخاصة على الانترنت
- إصدار بيانات صحفيه وعقد مؤتمرات لنفس الشائعة
- يجب أن يتوالي الرد على الإشاعة مصدر مسئول يتسم بالمصداقية لدى الجمهور
- تشكيل جهاز أعلامي من علماء الاجتماع والنفس والشريعة والاقتصاد والسياسة لتوعية الجمهور بخطورة الإشاعة وطرق الوقاية منها
- وطرق العلاج المتاحة والقابلة للتنفيذ

فالشائعة غالبا ما تكون هدامة تعمل على نشر الفوضى وزعزعة الأمن والاستقرار الداخلي للمجتمع كما قد تستخدم لإضعاف الروح المعنوية للأفراد خاصة في أوقات الحروب والأزمات .

ومع ذلك فغننا لا نستطيع أن ننكر أن لها ايجابيات يمكن الاستفادة منها في أوقات معينه جس النبض الجماهيري في مواقف معينه أو لرفع الروح المعنوية

للجماهير وتفسير وتخفيف وتبسيط الأوضاع الصـعبة التـي تـؤرق الجمهـور المستهدف من الشائعة وذلك في مواجهة إشاعات الخصم أو العذو وان كانت هـذه العملية ممكنه

إلا أنها قد تكون غير مقبولة في أوقات معينه وذلك لزيادة وعـي الجمـاهير بالإضافة إلى الخوف من عملية فقد المصداقية بعد اكتشـاف الجمـاهير للحقيقـة خاصة من قبل الإعلام

فالجماهير دائما ما تعقب على وسائل الإعلام إذا ما شعرت منها بالتقصير في أي دور من أدواره خاصة وقت الأزمات وذلك لان الجماهير تعتمد بشكل مباشـر على وسائل الإعلام المختلفة في الحصول على المعلومات الحقيقة والصادقة وقت الأزمات .

الفصل الخامس

تأهيل وتدريب العاملين في إدارة الأزمات

- تعريف التدريب في مجال إدارة الأزمات.
- أهمية التدريب في مجال إدارة الأزمات.
- أهداف التدريب في مجال إدارة الأزمات.
- وظائف التدريب في مجال إدارة الأزمات.
- أسس التدريب في مجال إدارة الأزمات.
- أنواع التدريب في مجال إدارة الأزمات.
- الصعوبات التي تواجه التدريب في مجال إدارة الأزمات.
- الفرق بين التدريب والتأهيل في مجال إدارة الأزمات.
- تأهيل العاملين في مجال إدارة الأزمات.
- مفهوم التأهيل في مجال إدارة الأزمات.
- أهداف التأهيل في مجال إدارة الأزمات.
- مكونات التأهيل في مجال إدارة الأزمات.
- المدرب.

أولا : تعريف التدريب في مجال إدارة الأزمات

يعرف التدريب بأنه عملية مخططـة لتعـديل الاتجاهـات أو المعـارف أو المهارات أو السلوكيات وذلك بهدف تحقيق الأداء الفعال في إطار نشـاط مـا أو مجموعة من الأنشطة.ويرى اتجاه آخر أن التخطيط هو عملية تعديل إيجابي تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية بهدف كسـب المعـارف والخبـرات والمهارات التي يحتاج إليها الإنسان وتحصيل المعلومات التي تنقصه والاتجاهات الصالحة للعمل من أجل رفع مستوى كفاية في الأداء وزيادة إنتاجية بحيث تتحقـق فيها الشروط المطلوبة لإتقان العمل وفاعليته مع السرعة والاقتصاد فـي التكلفـة والجهود المبذولة وفي الوقت المستغرق.

ويحيل رأي آخر إلى تعريف التدريب بأنه:

نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغيرات في الفـرد والجماعـة مـن ناحيـة المعلومات والخبرات والمهـارات ومعـدلات الأداء وطـرق العمـل والسـلوك والاتجاهات مما يجعل الفرد أو تلك الجماعة صالحين لشـغل وظـائفهم بكفـاءة وانتاجية. ويعرف التدريب بأنه:

ضرورة أساسية لبناء كفاءة الأفراد عند الالتحاق بالعمل ومعالجة مشـاكلهم أثناء الأداء وتطوير قدراتهم إلى مراكز وظيفية تفيد الأفراد من ناحية والمشـروع من ناحية أخرى.

تعريف الدكتور رفعت الضبع للتدريب في مجال إدارة الأزمات : " هـي عمليـة إكساب المتدربين المهارات والمعلومات المرتبطة في إدارة الأزمات"

ثانيا : أهمية تدريب العاملين في مجال إدارة الأزمات:

1- تنشيط العمل في المؤسسات الرسمية وتعديل مسارها.

2- يوفر فرصا حقيقية لتحسين اتجاهـات الدبلوماسـيين وصـقل مهـاراتهم وتزويدهم بالمعارف اللازمة لتلبية احتياجات العمل الذي يقومون به.

3- تنمية روح الانتماء للمؤسسة الحكومية عن طريق تبادل الأداء والمشاركة في وضع السياسات.

4- يساعد على توفير إتقان اللغة العربية وبعض اللغات الأجنبية والمساعدة على فهم المصطلحات العلمية.

5- اكتساب الخبرات الجديدة عن طريق المنح والدورات الخارجية والداخلية.

6- تتبع أهمية التدريب العملي أثناء الدراسة النظامية أو الأكاديمية للطلاب داخل المؤسسات الأكاديمية الرسمية سواء في أثناء العام الدراسي أو في الإجازة الصيفية وفق التخصص المطلوب.

7- التدريب التخصصي على أداء عمل معين مرتبط بالعمل الأصلي بهدف اكتساب مهارات جديدة لرفع مستوى الأداء من خلال التدريب العملي.

ثالثاً : **أهداف تدريب العاملين في مجال إدارة الأزمات** :

تشتمل على النقاط التي نذكر منها :

1- تغير الاتجاهات وتطويرها نحو إدارة الأزمات.

2- تقديم المعرفة في تخصص إدارة الأزمات.

3- تنمية المهارات للعاملين في مجال إدارة الأزمات.

4- مساعدة العاملين على أداء الأعمال والوظائف المرتبطة بإدارة الأزمات بأحسن مستوى ممكن.

5- تزويد الفرد وإكسابه معارف أو مهارات لازمة لممارسة العمل أو أداء المهام التي يعهد بها إليه والمقصود تدريبه ومرانه عليها.

6- تنمية العاملين للقيام بالوظائف المستقبلية.

7- تخريج الكفاءات المؤهلة لتحمل عبء العمل ومسئوليته في شتى مجالات العمل الرسمي والاجتماعي .

8- تكوين قدرات مهارية على ممارسة جوانب العمل الذي يتم التدريب عليه

وذلك عن طريق المران العملي والأنشطة التطبيقية وذلك حتى يتمكن من أداء العمل وحده دون الاعتماد على غيره وتجديد تلك المهارة باستمرار.

9- زيادة ثقة المتدرب بنفسه والارتقاء بمستواه التعليمي والثقافي وتدعيم اتجاهاته إلى التفكير والابتكار.

10- زيادة القدرة على الاطلاع والبحث والدراسة.

11- تزويد المتدربين بالأسس المعرفية عن الأنساق الاجتماعية التي يعيش فيها الأفراد والأسر والجماعات ومنهم أشكال التفاعلات بين الإنسان وبيئته التي يعيش فيها.

12- تعليم المتدربين الإدراك والفهم والتنوع للحاجات الإنسانية من خلال إدراك الفروق والتشابه في الخبرات والمعتقدات بين الناس.

رابعا : وظائف التدريب :

1- نقل المتدربين:

يعمل التدريب على تزويد المتدربين بما يهمهم ويتصل بشيءون عملهم من معلومات وحقائق عن الموضوعات الجديدة المختلفة.

2- التثقيف :

يعتبر التدريب أحد مصادر الإشباع الثقافي والحضاري حيث اتسع دورها وتأثيرها كأداة لتعليم وتثقيف وتنوير وتوعية المتدربين ، فالثقافة يتسع مفهومها ليتمثل على إشباع الاحتياج الإنساني لمختلف جوانب المعرفة في شتى المجالات المختلفة.

3- المشاركة المجتمعية :

تنمية الحس الأمني والشعور بالمسئولية لدى الجماهير وذلك من خلال أسس عملية.

4- التنمية :

إن التنمية والتطوير كمقصد هام وهدف أساسي مرتبط بكافة أهداف ووظائف

التدريب حيث تؤدي إلى تحقيق الارتقاء والتطوير الحضاري بالمجتمع والأخذ بيده نحو التقدم.

5- الإحساس بالمسئولية :

نتيجة التدريب على غرس الشعور بالمسئولية الإنسانية والقانونية تجاه المؤسسة ومتابعة التغيرات والمستحدثات في مجال المهنة.

6- التعارف والترفيه :

يتجه التدريب إلى التعارف الاجتماعي والثقافي والمهاري والفقرات الترويحية.

وبوجه عام إن التدريب يؤدي إلى تحقيق الخبرة وقصر المدة اللازمة لإكساب الخبرة مما يؤدي إلى قلة الوقوع في الأخطاء ، والحصول على الخبرة يعتبر مؤثرا لنجاح العمل التدريبي وارتفاع مستواه.

خامسا : أسس التدريب

1- تحديد هدف التدريب:

يجب أن يكون هدف التدريب متسما بالوضوح والدقة والقابلية للقياس وأن تكون تلك الأهداف متكاملة غير متعارضة وبشكل قابل للقياس والتحقيق.

2- حصر موضوعات أو محتويات المادة المنهجية والجوانب العملية للتدريب:

نشير هنا إلى أن المادة التعليمية والجوانب العلمية في التدريب يجب أن تكون موجهة أكثر لخدمة المتدرب بدلا من أن تكون موجهة لخدمة المدرب أو الجهة القائمة بالتدريب.

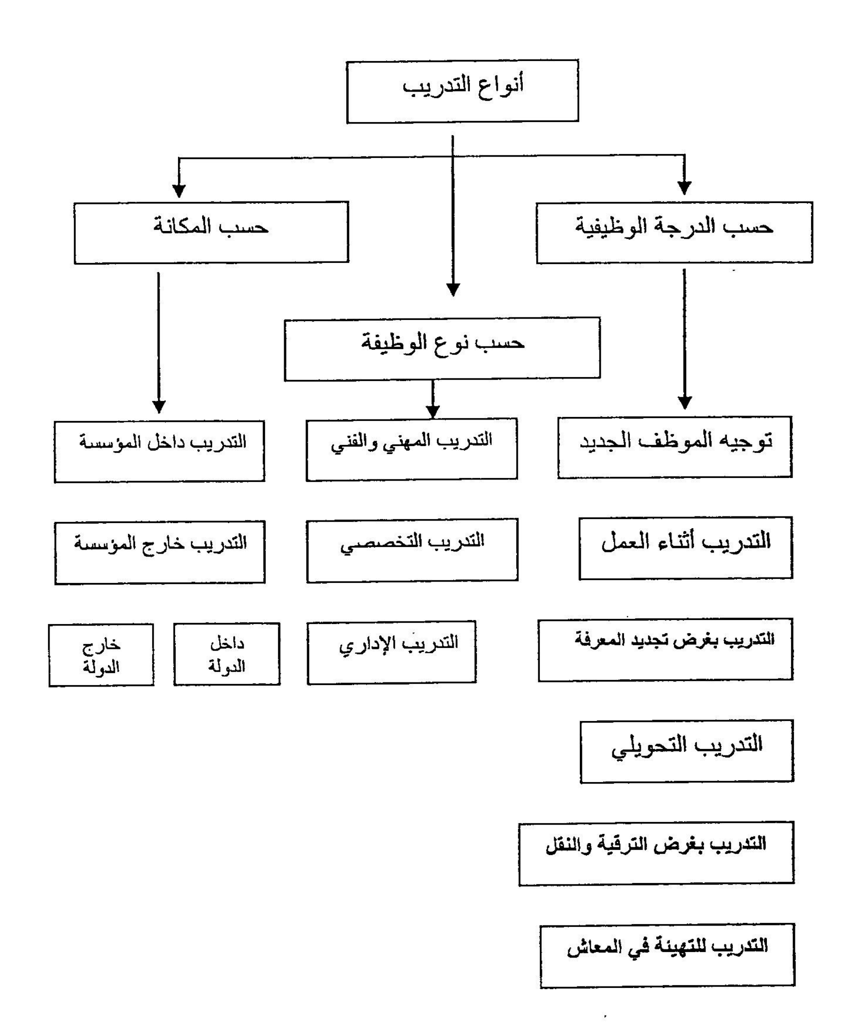
3- اختيار أساليب التدريب بما يتناسب كل جانب من الجوانب التدريبية:

تتنوع أساليب التدريب وأوجه ممارسة أنشطته المختلفة وتطبيقاته العملية وكذلك جوانب لتدريب عديدة ومختلفة باختلاف المجال الذي يحدده التدريب.

4- تحديد الفترة الزمنية اللازمة للتدريب:

يجب مراعاة ساعات التدريب اللازمة والمدة الزمنية التي يتم خلالها التدريب دون إفراط أو تفريط وذلك لتحقيق أقصى فائدة ممكنة للتدريب وتجنب مضيعة الوقت والجهد والمال وذلك بالنسبة للمدرب أو جهة التدريب.

1- تحويل المنهج إلى برنامج تدريبي ووضع الجدول الزمني للتنفيذ ومراجعة البرنامج قبل تنفيذه.وذلك يعني تحويل النظري إلى تطبيق أو عملي والتأكد من مراجعة المنهج قبل تحويله إلى برنامج والتعبير من مدى ملائمته لمستوى المتدربين والتأكد من أنه يشتمل على الموضوعات التدريبية اللازمة لتحقيق الهدف النهائي.



رسم تخطيطي يوضح أنواع التدريب

سادسا : **أنواع التدريب** :

أولا : التدريب حسيب الدرجة الوظيفية

تدريب الموظفين الجدد:

هو التدريب الذي يقوم للموظفين الجدد بهدف خلق اتجاهات نفسية وإيجابية لديهم على العمل حتى تضمن فاعلية كبيرة في التدريب.

توجيه الموظف الجديد :

1- التدريب بغرض تجديد المعرفة والمهارة :

هو التدريب الذي يقدم حينما تتقادم معارف ومهارات الأفراد وخاصة حينما يكون هناك أساليب تكنولوجية وأنظمة جديدة.

2- التدريب بغرض تغيير المسمى الوظيفي :

يقوم التدريب بسد الاختلافات والفروق في المهارات والمعارف وذلك نتيجة اختلاف المهارات والمعارف الحالية للفرد عن المهارات والعارف المطلوبة في الوظيفة.

3- التدريب للتهيئة في المعاش :

هو ذلك التدريب الذي يتم في المنظمات الراقية بهدف تهيئة كبار السن من العاملين إلى الخروج للمعاش.

4- التدريب التحويلي:

هو تدريب الموظفين على مهنة جديدة تختلف عن المهنة الأولى أو التخصص.

ثانيا : أنواع التدريب حسب نوع الوظيفة الدبلوماسية

1- التدريب المهني والفني :

يهتم هذا النوع من التدريب بالمهارات والتعامل مع الآخر وتنمية العلاقات.

2- التدريب التخصصي:

يهتم هذا النوع من التدريب بإكساب المتدرب معارف ومهارات خاصة

بوظائف أعلى.

3- التدريب الإداري:

يتضمن هذا التدريب المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية لتقليد المناصب الإدارية.

ثالثا : التدريب حسب المكانة :

1- التدريب داخل المؤسسة :

هو ذلك التدريب الـذي يعقـد داخـل المؤسسـة سـواء المـدربين مـن الداخل أو الخارج.

2- التدريب خارج المؤسسة :

هو ذلك التدريب الذي يـتم خـارج المؤسسـة وقـد يكمـن داخـل نفـس الدولة أو خارجها.

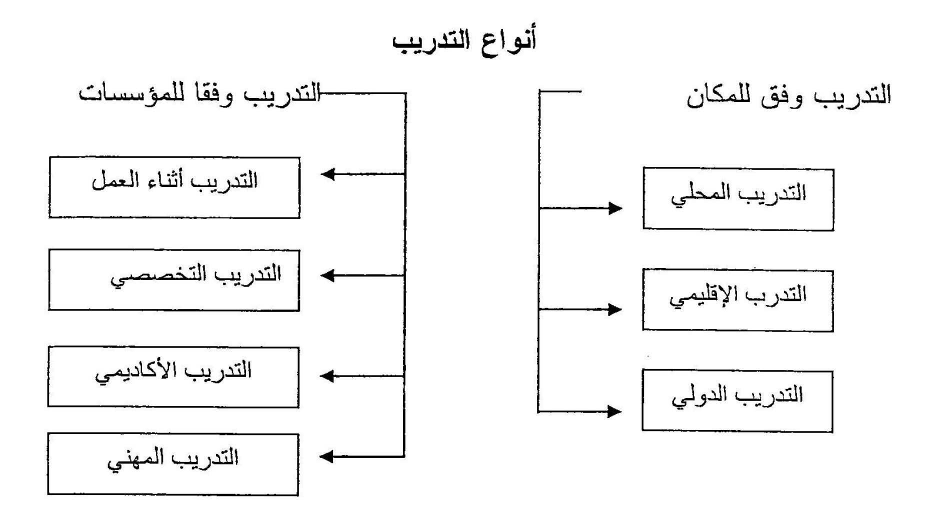
التدريب المهني للعاملين في مجال إدارة الأزمات

*** تعريفه   * أنواعه   * أهدافه**

أولا : تعريف التدريب المهني:

يعرف التدريب المهني بأنه المعلومات التي تعطى للفرد لكي يستطيع مزاولة عمل معين سواء كان صناعيا أو تجاريا ويمكن أن يتم ذلك بطرق كالتعليم أثنـاء العمل دون إشراف أو التعليم في أماكن مخصصة.

أنواع التدريب



أنواع التدريب المهني للعاملين في مجال إدارة الأزمات

1- التدريب وفقا للنطاق الجغرافي:

أ) التدريب على المستوى المحلي

هو التدريب الذي يحصل عليه الأفراد حال توفير مركز تدريبي واحد على الأقل على مستوى الدولة.

ب) التدريب الإقليمي

هو التدريب الذي يتاح من خلال مؤسسة تدريبية على مستوى إقليم جغرافي معين.

ج) التدريب الدولي

هو التدريب الذي يتم من خلال الجامعات والمعاهد في الدولة المتقدمة ويتسم هذا التدريب بطابع شديد التخصص وينصب بصفة أساسية على المجالات غير المتاحة في الموطن الأصلي.

2- التدريب أثناء العمل :

أ) نظام التدريب الأكاديمي

هو ذلك النظام الذي جمع بين الدراسة المنظمة المتخصصة في إحدى المدارس والمعاهد أو الكليات وبين ممارسة العمل وذلك لاكتساب الخبرات المهنية إلى جانب المعارف الأكاديمية.

ب) المناقشة.

ج) التعاون الإقليمي في التدريب

وذلك من خلال تنظيم حلقات دراسية ودورات في مراكز تدريبية.

د) عقد لقاءات مع الخبراء في الدول المتقدمة.

هـ) الاستعانة بالمتخصصين من غير العاملين كمستشارين أو كخبراء مساعدين.

و) إيفاد العاملين في مؤسسة ما في زيارات أكبر في الدولة نفسها مشابهة في دولة متقدمة أو لمؤسسة أكبر في الدولة نفسها للاطلاع على سير العمل أو للاطلاع على المستحدثات والتقنيات بها.

ز) المراكز التدريبية

التي تنشئها بعض المؤسسات التي تشارك في تمويلها بتدريب العاملين بالفعل أو الراغبين في الالتحاق بالعمل في تلك المؤسسة.

3- التدريب وفقا للمؤسسات التي يتم فيها التدريب

أ) التدريب أثناء العمل

يتم التدريب أثناء العمل عندما تقوم المؤسسة بوضع جدول لبرنامج تدريبي حيث يصبح بإمكان المتدرب الاستفادة القصوى من التدريب لمعايشة الواقع العام.

ب) الاستعانة بأحد المتخصصين

يتم الاستعانة ببعض المتخصصين في مجال التدريب الرسمي ليقوم بتدريب الأفراد العاملين لديها.

ج) التدريب بالخارج

هو التدريب الذي يتم من خلال استغلال الفرصة التدريبية التي تتاح للعاملين في مجال إدارة الأزمات في الدول المتقدمة.

د) التدريب الأكاديمي

هو التدريب الذي يمنح للطالب داخل الجامعة أو المعهد الأكاديمي.

سابعا : الصعوبات التي تواجه عملية التدريب

1- نقص واضح في الخبرة والمهارة لدى معظم مشرفي التدريب في مجال العمل الرسمي والاجتماعي بصفة عامة .

2- إن كثيرا من المؤسسات التدريبية غير قادرة على استيعاب وتنفيذ خطط برامج التدريب العملي.

3- عدم استخدام أساليب عملية مقننة تساعد على معرفة مردود العملية التدريبية عمليا وذلك لتقييم جهود وإنجازات المتدربين أثناء العمل التدريبي.

4- قلة توفير الإشراف العلمي على التدريب من الأساتذة الأكاديميين في مجال التخصص.

5- عدم وضوح فلسفة وأهداف التدريب لبعض المدربين.

6- قلة الفترة الزمنية المتاح فيها التدريب .

7- ندرة تنظيم برامج تدريبية لجميع العاملين في مجال إدارة الأزمات وعائلاتهم

ثامنا : الفرق بين التدريب والتأهيل :

من حيث	التأهيل	التدريب
التعريف	عملية مخططة لتعديل الاتجاهات والمعارف والمهارات أو السلوكيات بهدف تحقيق الأداء الفعال في إطار نشاط أو مجموعة من الأنشطة.	إكساب الفرد مجموعة من المعارف والقدرات والمهارات والصفات العامة والخبرات والتدريب.
شروط الحدث	يمثل متطلبا تجهيزيا عام ما يتم قبل أو بعد الالتحاق فعليا بالعمل على السواء	قد يكون التأهيل شرطا أساسيا للالتحاق ببعض الوظائف أو الأعمال يتم قبل المزاولة أو الممارسة.
المفهوم والمعني	عملية لتعديل الاتجاهات والسلوكيات في إطار مجموعة من الأنشطة.	هي درجة عالية من المعرفة والدراية يتم اكتسابها بالفعل نتيجة ممارسة عملية وتعرض لعديد من المواقف والظروف أو المصائب.
الفترة الزمنية	يحتاج إلى مدى زمني اقل من الخبرة	يحتاج إلى مدى زمني طويل
شروط اكتسابها	عام	خاص
أهميته	التعليم هدف أساسي في حد ذاته	وسيلة لتحقيق هدف أو على الأكثر
الوظيفة	السببية في أداء مهمة محددة	لها بعد واحد وهو الكيفية
درجة الاهتمام	يهتم بالمعارف ويركز على الموضوع	يهتم بالفرد ويركز على الشخصية
الهدف	يهدف التعليم إلى تزويد الفرد بحصيلة معينة من العلم أو المعرفة النظرية في مجال ما	يهدف إلى تحسن أداء العاملين ورفع كفاءتهم وذلك حتى يؤدوا أعمالهم بكفاءة مطلوبة

تأهيل العاملين في مجال إدارة الأزمات

ونتناول في هذه الجزئية مجموعة من العناصر الأساسية وهي :

*مفهوم التأهيل * مكونات التأهيل * أهداف التأهيل

أولا : مفهوم التأهيل

يعرف التأهيل بأنه إكساب الفرد مجموعة من المعارف والقدرات والمهارات والصفات العامة والخبرات والتدريب.

تعريف المؤلف " رفعت الضبع " لتأهيل العاملين في مجال إدارة الأزمات:

هو عملية إكساب المهارات والمعلومات اللازمة للعاملين في مجال العمل الرسمي والاجتماعي.

ثانيا : أهداف التأهيل

1- تزويد جميع العاملين في مجال إدارة الأزمات بالمعارف والقدرات والمهارات التي تمكنهم من الوفاء بنجاح بالاحتياجات المهنية للعمل

2- تنمية معارف العاملين في مجال إدارة الأزمات بأهمية العمل الاجتماعي.

3- إعداد الخريجين بحيث يمكنهم للانصياع للأوامر والتكليفات الرسمية.

4- تزويد الممارسين للمهنة التأهيلية بمزيد من التعليم أثناء العمل.

ثالثا: مكونات عملية التأهيل

(المدرب – المحتوى – المتدرب – الإمكانات والمعدات – البرامج التطبيقية)

وفيما يلي عرض موجز لهذه المكونات

أولا : المحتوى

يعرف المحتوى بأنه مجموعة متنوعة من الخبرات التي يتم تشكيلها وإتاحة الفرصة للمتعلم المردود بها وهو ما يتم عبر عمليات التدريس التي تظهر نتائجها فيما يتعلمه الأفراد وقد يكون هذا من خلال المؤسسات التعليمية أو مؤسسات اجتماعية أخرى ويشترط في هذه الخبرات أن تكون منطقية وقابلة للتطبيق والتأثير.

هناك عدة أمور ينبغي مراعاتها في المحتوى :

1- أن تكون غالبية المواد المقررة متصلة بمجال إدارة الأزمات اتصالا وثيقا ويضاف إليها مواد ومعارف عامة.

2- أن تغطي المناهج الجوانب الاتصالية والإعلامية والاجتماعية المتخصصة واللازمة للعاملين في مجال الأزمات حتى يتسنى لهم ممارسة عملهم بسهولة ويسر.

* مواد ثقافية : تهدف إلى التكوين الثقافي في معارف سياسية – اقتصادية – اجتماعية.

* مواد نظرية في مجال إدارة الأزمات : والتي سبق الحديث عنها في الفصول السابقة.

* مواد تطبيقية : في كيفية التعامل في الحفلات تنفيذ المهام والمواسم والزيارات.

* مواد عملية : لتطبيق ما سبق عرضه من مواد تطبيقية عمليا.

* مواد متخصصة في مجال إدارة الأزمات.

ثانيا : المدرب

سواء كانوا أساتذة جامعة أو أفراد في مجال العمل الدبلوماسي.

يعرف أستاذ الجامعة بأنه كل مشتغل بالتدريس والبحث من الأساتذة والأساتذة المساعدين والمدرسين ويستخدم عدة مصطلحات للإشارة إلى الأستاذ الجامعي منها أستاذ professor ومعلم teacher ومحاضر lecture وعضو هيئة تدريس faculty member

وهناك عدة أدوار يقوم بها أستاذ الجامعة :

1- الدور الأكاديمي يشير إلى الأنشطة التي يضطلع عليها أستاذ الجامعة وتتعلق بالتدريس والبحث العلمي والخدمة العامة.

2- الدور الإداري يقصد بها الأعمال الإدارية التي ارتبطت بأستاذ الجامعة

كرئاسة القسم أو وكالة الكلية أو عمادتها.

ثالثا : الطلاب (المتدرب)

يعد الطالب هو الأساس في العملية التدريبية حيث أنه المستهدف منها ، فالطالب في مجال العمل بإدارة الأزمات يجب أن يكون لديه الآتي:

1- القدرة على التعبير اللغوي السليم.

2- أن يكون واسع الأفق.

3- أن يكون لديه ثقافة واسعة.

4- أن يجتاز الاختبارات التي تنظمها الجهة التي يعمل بها.

5- أن يكون لديه قدرة على الإبداع والابتكار.

6- أن يكون خاليا من الأمراض النفسية والتشوهات الخلقية والجسمية.

رابعا : الإمكانيات التدريبية

1- لابد من توافر الإمكانيات والمعدات من حيث الكم والكيف لتحقيق الأغراض التعليمية .

2- لابد من توافر مكتبة تحتوى على الكتب القيمة في التخصصات المختلفة.

3- أن تكون خدمات هذه المكتبة متاحة لاستخدام الطلاب وأعضاء هيئة التدريس من أكاديميين وخبراء .

4- أن تتيح المكتبة لمستخدميها الاتصال بقواعد البيانات وشبكة المعلومات.

5- أن توفر الوحدة الأكاديمية للطلاب والسينما فرص التدريب على المعدات والأجهزة التي سوف يحتاجون التعامل معها.

6- أن توفر الوحدة أماكن مناسبة لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم.

7- أن تتيح لهم فرص مماثلة لما سيتم التعامل معه في المستقبل للتدريب عليه من حفلات وطرق تناول الأطعمة المختلفة والتعامل مع الجنس الآخر والتعامل مع الزملاء وغيرها.

مراحل البرنامج التدريبي :

يتكون البرنامج التدريبي من عدة مراحل هامة هي :

1- مرحلة التمهيد والإعداد للعمليـــة التدريبيـــة والتـــي غالبـــا مـــا تكـــون مدتها أسبوع.

2- مرحلة الملاحظة والاكتشاف والمشاهدة العملية ومدتها أسبوعين تقريبا.

3- مرحلة التطبيق العملي والوضع في نماذج محاكاة للمواقف التي يحتمل أن يوضع فيها الدبلوماسي ومدتها ثلاثة أسابيع.

4- مرحلة الممارسة الفعلية تحت الاختبار ومدتها أربع أسابيع.

5- مرحلة إنهاء التدريب والتي فيها يتم تسليم المتدرب مهام وظيفيـــة ليقـــوم بعمله الرسمي.

وترجع أهمية تدريب العاملين في مجال إدارة الأزمات لعدة اعتبارات من أهمها

1- زيادة فاعلية الخدمات في التأثير العام.

2- حسن استخدام الإمكانيات المتاحة.

3- إعداد احتياطي كافي من المتدربين لمواجهة متطلبات التوسع فـــي مجـــال إدارة الأزمات لخدمة الحياة السياسية والاقتصادية والثقافية داخل المجتمع.

4- الحفاظ على المرافق العامة .

5- توسيع مدى التقارب والانفتاح بين العديد من دول العالم وهو مـــا يســـاعد على نشر ثقافة ادارة الازمات.

6- الحفاظ على التراث الوطني وتحقيق الامان للمواطن ممـــا يـــدعم الهويـــة الوطنية للدولة.

7- الحفاظ على سيادة الدولة داخل أرضها وخارجها.

وهناك بعض المناهج الأساسية التي يجب مراعاتها في تصميم المنهج التدريبي:

1- ينبغي ألا يركز التدريب على الجانب المهني ادارة الازمات وحده بل لابد

أن يشمل أيضا قدرا من التثقيف حول القضايا العامة السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية داخل وطنه وخارجه.

2- الحرص على ضرورة التدريب العملي المقترن بالتدريب النظري وذلك لأن العمل في مجال إدارة الأزمات تطبيقي أكثر بكثير من كونه نظري .

3- حسن اختيار المدربين ، والذي يجب أن يتم على أساس توافر الخبرات المهنية والشخصية اللازمة ، والانفتاح على التجارب الخارجية والمرونة في العمل والقدرة على العطاء.

4- توفير درجة عالية من التفرغ والراحة للمشرفين على أعمال التدريب والمتدربين أنفسهم .

5- الاستعانة في عملية التدريب ببعض العناصر ذات الخبرة الخاصة في الأجهزة المختلفة للدولة لضمان الاستفادة من أحسن الخبرات المتاحة ولتعزيز الثقة بين الأجهزة المختلفة بما يحقق الرقي والرفاهية للمجتمع بجانب الحفاظ على سلامته واستقراره .

6- ضرورة وضع نظام للتقييم على أن يعد قبل بدء المنهج التدريبي ويقيم مدى نجاح المنهج التدريبي في تحقيق أهدافه ومدى تطبيقه في الواقع العملي.

الفصل السادس

المهارات الواجب توافرها في العاملين في مجال إدارة الأزمات

- مفهوم المهارة في مجال إدارة الأزمات.
- شروط اكتساب المهارة في إدارة الأزمات.
- خصائص المهارة في إدارة الأزمات.
- أهمية المهارة.
- المهارات الواجب توافرها في العاملين بإدارة الأزمات.

أولا : مفهوم المهارة :

تعددت وتنوعت تعريفات المهارة إلا أن هناك تعريفات هامة للمهارة عرفها البعض هي أنها عبارة عن تنظيم معقد للسلوك تطور من خلال عملية التعليم واتجاه نحو هدف معين أو تركز على نشاط محدد كما يستخدم مصطلح مهارة في تقويم السلوك الشخصي والتأثير في سلوك الآخرين .

ويرى فؤاد أبو حطب أن المهارة لها عدة معاني منها الإشارة إلى نشاط معقد معين يتطلب فترة من التدريب والممارسة المنظمة والخبرة المضبوطة بحيث تؤدي بطريقة ملائمة وعادة ما يكون لها وظيفة مفيدة.

ويعرفها نصيف فهمي مقريوس بأنها تشير إلى القدرات العقلية والنفسية والاجتماعية الفطرية والمكتسبة التي تميز بها شخص ما ويستخدمها في العلاقات الاجتماعية وتحقيق التكيف النفسي والاجتماعي.

وتعرفها ماجدة حامد بأنها قدرة الشخص على إحداث التأثيرات المرغوبة فيها وفي الآخرين والقدرة على إقامة تفاعل اجتماعي ناجح معهم ومواصلة هذا التفاعل.

تعريف رفعت الضبع للمهارة : " هي قدرات خاصة للفرد تمكنه من إنجاز العمل بأقل وقت وتكاليف وبأفضل ما يمكن.

ثانيا : شروط اكتساب المهارة :

هناك مجموعة من الشروط التي يجب على العاملين في مجال العمل الرسمي والاجتماعي (إدارة الأزمات) مراعاتها سنعرفها فيما يلي :

1- أن يتمتع المتدرب بالنضج الجسمي والعصبي الذي يؤهله لاكتساب المهارة
2- تقبل التوجيه والإرشاد المناسب لاكتساب المهارة المحددة .
3- أن يكون لدى المتدرب رغبة شديدة لتعليم المهارة ومقتضياتها.
4- أن يقوم المدرب بعملية تشجيع دائمة للمتدربين لإكسابهم المهارات والأداء السليم.

5- توفير القدوة أو النموذج السليم للمتدربين.

6- الاستعداد لتعليم المهارة والتدريب عليها من خلال البعد عن التعقيد وتقديم نماذج عملية وتطبيقية للمهارة المطلوب تعلمها.

7- الاستعانة بالخبرات والتجارب السابقة للعاملين في مجال إدارة الأزمات .

ثالثا : خصائص المهارة :

هناك ثلاث خصائص رئيسية للمهارة وهى :

1- تتابع الاستجابات

2- التآزر الحسي والحركي

3- أنماط الاستجابة.

ونتناول كل منها بالتفصيل فيما يلي :

أ) تتابع الاستجابات

يتطلب الأداء الظاهر في مجال إدارة الأزمات سلسلة من الاستجابات من النوع الحركي وهي تختلف عن الاستجابات اللفظية في أنها حركات عضلية أي حركات أطراف والمهارة هي سلسلة من هذه الحركات تربط كل منها مع الأخرى في تتابع معين حيث تقوم كل استجابة بدور المثير للاستجابة التالية

ب) التآزر الحسي الحركي

يمكن القول التآزر الحسي الحركي هو استخدام لعضلات الجسم مجتمعة في تتابع يشمل الأذرع – الأرجل – الأيدي- الأقدام – الأصابع .

ج) أنماط الاستجابة

يمكن اعتبار السلوك الماهر تنظيما لسلاسل المثيرات والاستجابات في أنماط كلية أكبر.

رابعا : أهمية المهارة :

1- تكمن أهمية المهارة في أنها مجال هام وفعال لتحقيق التواصل والتفاعل

الاجتماعي في مجال العمل الرسمي مما يؤدي إلى تحقيقه بشكل أكثر فاعلية ونجاح.

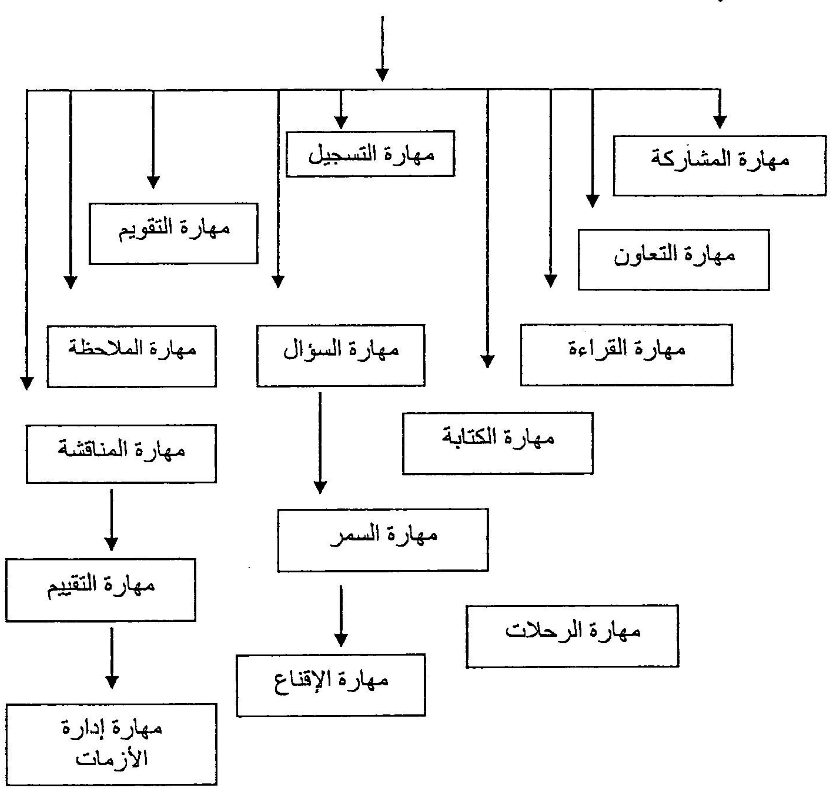
2- يساعد اكتساب المتدرب للمهارة على استمتاعه بالأنشطة التي يمارسها وتحقيق إشباع للحاجات النفسية لديه.

3- يساعد اكتساب المهارات على تحقيق قدر كبير من الاستقلال الذاتي والاعتماد على النفس والاستمتاع بأوقات الفراغ كما يساعدهم على تدعيم ثقتهم بأنفسهم ومشاركة الآخرين في الأعمال التي تتفق مع قدراتهم وإمكانياتهم.

4- تعتبر المهارات ضرورة لكل نشاط يقوم به الإنسان لأنها تسير سريان النشاط وتمكنه من القيام بتنفيذ الواجبات الصعبة والكبيرة والمركبة خاصة مع عدم السماح بوقوع الخطأ في مجال إدارة الأزمات مما قد يترتب عليه من مشاكل قد تصل إلى تصدع المرافق العامة وازعاج المواطنين

5- تساعد على زيادة القدرة على الابتكار والإبداع في حدود الطاقة الذهنية والجسمية بما يؤدي على النجاح في تحقيق المهام المسندة وبالتالي تحقيق التقدم في مجال العمل خاصة والحياة عامة .

خامسا : أهم المهارات الواجب توافرها في العاملين في مجال إدارة الأزمات بصفة عامة



ونتناول هذه المهارات بالتفصيل فيما يلي :

1- مهارة المشاركة :

ترتكز الحياة الديمقراطية السليمة على اشتراك المواطنين في مسئوليات التفكير والعمل من أجل مجتمعهم وهي وسيلة وليست غاية لأنه عن طريق مجالات المشاركة تتأصل فيهم عادتها وتصبح جزء من ثقافاتهم وسلوكهم .

خصائص المشاركة :

1- المشاركة سلوك تطوعي ونشاط إرادي ولا يقام تحت ضغط أو إجبار مادي أو معنوي .

2- المشاركة عملية اجتماعية شاملة ومكتملة.

3- المشاركة سلوك إيجابي واقعي.

4- المشاركة عملية مقصودة وليست عفوية .

5- المشاركة هدف ووسيلة معا.

أهمية المشاركة :

1- للمشاركة أهمية كبيرة على مستوى الأفراد العاملين في مجال إدارة الأزمات وعلى مستوى المجتمع ككل لأنها تعتبر شكلا من أشكال التعليم حيث يتعلم المواطنون من خلال حقوقهم وواجباتهم ، وهذا يؤدي بدوره إلى معرفة تامة وإدراك كبير لهذه الحقوق والواجبات وإلى مزيد من الواقعية والمرونة في مطالب هؤلاء المواطنين .

2- تساعد المشاركة على أن تكون العلاقة بين الفرد ووطنه الصغير على أساس سليم فلا يسعى وراء حقوقه فقط ولكنه سيلتزم بأداء واجباته أيضا وهو الأمر الذي سينعكس بالضرورة على الشعور بالانتماء للوطن الكبير.

3- تعود المشاركة بالفائدة المباشرة من خلال المشاركة مع الآخرين في الأنشطة المختلفة فهي وسيلة فعالة لحل المشكلات.

2- مهارات التعاون :

والتعاون هو ذلك الموقف الذي يكون فيه الهدف مشترك بين الأفراد والذي يلزم الأفراد بالعمل معا ويكون تحقيق الهدف المشترك من خلال مساعدة الآخرين.

أشكال التعاون :

أ) التعاون اللفظي : ويقصد به أن يقبل الإنسان على التحدث مع الآخرين وعمل علاقات معهم من خلال الكلمة المنطوقة ويظهر هذا الشكل من

أشكال التعاون بين الأفراد أثناء أداء الأدوار.

ب) والتعاون من أجل الإنجاز: ويقصد به أن يتعاون الأفراد مع بعضهم البعض من أجل مسئولية أو مهمة أو عمل اسند لهم ويتم ذلك من خلال تعويد الأفراد على تحمل المسئولية مما يؤدي إلى التعود على التعاون مع باقي أفراد المجتمع .

ت) الهوايات التعاونية : وهي مرحلة يمر بها الأفراد حيث يسود بينهم فيها التعاون بكل معانيه ويظهر الهوايات في هؤلاء الأفراد بعضهم البعض ولقد حثت السنة النبوية على أهمية التعاون بين الأفراد حيث قال رسول الله صلى الله عليه وسلم :" مثل الأخوين اليدين تغسل إحداهما الأخرى ".

3- مهارة القراءة :

يرى كثير من الباحثين أنها أسلوب من أساليب النشاط الفكري في حل المشكلات يبدأ بإحساس الإنسان بمشكلة ما ثم يأخذ في القراءة لحل هذه المشكلة ويقوم في أثناء ذلك بجمع استجابات لحل المشكلة من تفكير وانفعال عقلي وفسيولوجي للإنسان إضافة حاسة البصر والنطق والحالة النفسية .

أهمية القراءة :

1- أنها أهم وسائل التفاهم والانفعال من الناحيتين المادية والروحية .

2- القراءة وسيلة الفرد لاكتساب المعلومات والمهارات والخبرات المختلفة.

3- تعد وسيلة للترويح عن النفس وقضاء وقت الفراغ فيما ينفع.

4- تعد وسيلة لاتصال الفرد بغيره مهما تباعدت المسافات.

5- تساعد على تنمية الأفراد وتزويدهم بالمعارف البشرية لمساندة التقدم .

6- تساهم في تنمية التذوق وتعميق العواطف الإنسانية.

7- تساعد على إثراء رصيد القارئ اللغوي وتعوده على السرعة في القراءة والفهم والنقد والتحليل للمادة المقروءة

مهارة الكتابة :

حيث تسمح الكتابة بالرجوع إلى المعلومات وقت الحاجة إليها في اى وقت كما تعمل على نقل المعلومة إلى اكبر عدد من الناس وبذلك تسمح بتوصيل جميع المعلومات المراد إيصالها سواء كانت تعليمات أو أوامر أم بيانات أم إحصاءات وتقديمها بصورة تفصيلية واضحة وبفاعلية إلى أفراد الجمهور المقصود .

5- مهارة السؤال :

يعتبر السؤال أساس عملية التفاوض ويستخدم لجذب الانتباه والحصول على المعلومات وإثارة التفكير والوصول إلى نتيجة .

أهمية مهارة السؤال:

1- يساعد على بقاء الموضوعات المراد طرحها واضحة في ذهن المتحدث .
2- يحدد بدقة ما يريد طرحه وبالتالي الحصول على الإجابات الدقيقة .
3- تقسيم الإجابات إلى نقاط وموضوعات متفرعة فتسهل من ثم الإجابة وتحديد جوانب الأهمية في موضوع الحديث .
4- تعطى المتحدث فرصة للتفكير والتوقف عند كل سؤال للبحث عن الإجابة المناسبة.

6- مهارة التسجيل :

والتسجيل هو تدوين المعلومات والحقائق المطلوب حفظها من النسيان .

أنواع التسجيل :

ا-التدوين أو الكتابة .
ب-صوتي :أجهزة التسجيل .
ج-ضوئي: شرائح الصور.
د- صوتي وضوئي (فيديو)

7- مهارة التقويم :

والتقويم هو تقدير القيمة للتغيرات التي تصاحب الجهود المبذولة لمعرفة مدى تحقيق الأهداف.

تعريف رفعت الضبع لمهارة التقويم : هي عملية إصلاح الأخطاء لتحقيق الأهداف المرجوة بأقل وقت وتكاليف

خطوات التقويم :

1- تحديد أهداف البرنامج.

2- وضع مستويات التقويم.

3- جمع البيانات.

4- تحليل البيانات.

8- مهارة الملاحظة :

والملاحظة هي مراقبة مقصودة تهدف إلى رصد أى تفسيرات تحدث لأي ظاهرة إنسانية أو طبيعية أو مناخية.

أركان الملاحظة :

1- شخص ملاحظ.

2- شيء ملاحظ.

3- ناتج الملاحظة.

أساليب الملاحظة:

1- بسيطة.

2- مركبة.

شروط الملاحظة الصحيحة:

1- سلامة الحواس والخلو من الانفعال والتوتر.

2- الخلو من التحيزات الذاتية والمؤثرات الخارجية.

3- اليقظة وسرعة البديهة وحسن اختيار الموقع.

4- القدرة على استنباط فواصل الحدود بين الصفات المختلفة.

9- مهارة المناقشة والحديث :

وهو الحوار اللفظي بين شخصين أو أكثر للتواصل لحقيقة موضوع المناقشة.

أهداف المناقشة وفوائدها :

1- تساعد في دراسة شخصية الأعضاء الذين يتعامل معهم والتأثير في عملية التفاعل لتنمية تلك الشخصيات.

2- ملاحظة مشاعر الأعضاء لدراستها.

3- تدعيم العلاقات الرسمية والاجتماعية.

4- التعرف على إمكانيات وقدرات الأعضاء.

1.- مهارة السمر :

وهو لون من ألوان النشاط الترويحي التي قد تصاحب الزيارات الرسمية.

أهداف السمر :

1- توثيق الصلات بين الأفراد.

2- بث روح المرح.

3- التدريب على روح التعاون.

4- إظهار ذاتية الفرد وتنمية شخصيته.

5- إظهار المواهب وإعطائها فرصة للتدريب.

تنظيم السمر :

يتم تنظيم السمر من خلال عدة لجان تقوم بعدة أدوار من أهمها :

* لجنة النظام :

وتقوم بإرشاد المدعوين للأماكن المخصصة لهم مع ملاحظة النظام في المنطقة الخاصة بكل منهم.

* لجنة الاستقبال :

وتقوم باستقبال كبار المدعوين والترحيب بهم واصطحابهم إلى أماكن جلوسهم.

* لجنة المسرح :

وهي اللجنة المختصة بالإشراف على عملية إعداد وتجهيز المسرح.

* لجنة إعداد مكان الحفل :

وتشرف على اختيار مكان الحفل واختيار الكراسي وتحديد أعدادها وأشـكالها وإعداد اللافتات الإرشادية.

* لجنة المشتريات :

وهي المختصة بشراء الإكسسوار والماكياج والملابس وحصر وشراء طلبات مختلف اللجان.

* لجنة البرامج :

وتقوم بوضع البرنامج وترتيبه وتنظيمه والتدريب عليه .

* لجنة التنسيق :

تتكون من مقرري أو رؤساء اللجان وهي مسئولة عن الحفل حتـى يخـرج كعمل متكامل.

11- مهارة الرحلات :

تمثل الرحلات وقت طيب للأعضاء الدبلوماسيين الداخليين والخارجيين وتمثل فرص لاكتساب خبرات ومعلومات والتعريف على مجتمعـاتهم ووسـيلة لتنميـة العلاقات الثقافية والاجتماعية.

1- المرحلة التمهيدية (الإعداد)

وفيها لابد من مشاركة الأعضاء في كافة الإجـراءات مـن تحديـد الأدوات والإمكانيات وأخذ الموافقة من الجهات المسئولة وكذلك التصاريح اللازمة للزيارة وتحديد البرنامج وإعداد سجل خاص لبيانات كل عضو وتوزيع برنـامج الرحلـة وتعليماتها على جميع الأعضاء للمحافظة على النظام.

2- المرحلة التنفيذية :

وهي عملية هامة يتضح من خلالها نجاح أو فشل الرحلة ولابد من التأكيد منذ البداية على التعليمات الأساسية المتعلقة بالنظام والسلوك وبدء الرحلة في ميعادهـا وتحديد لجنة للبرنامج وتنفيذ باقي الأعضاء.

3- المرحلة التقويمية :

هي عملية هامة تشتمل على تقييم للخطوات الرئيسية التي سارت عليها الرحلة ويشمل :

1- إعداد البرامج لتحقيق الأهداف.

2- المستفيدين من حيث العدد وشروط العضوية.

3- تحديد المكان المناسب.

4- اختيار الجهاز الوظيفي (فني – إداري – عمال).

5- إعداد برنامج المعسكر والذي ينقسم إلى :

أ- البرنامج العام

* لابد أن يتفق هذا البرنامج مع أهداف المعسكر.
* أن يكسب الأطراف مهارات
* أن يكون مرن بحيث يمكن تعديله لتحقيق الأهداف المطلوبة .
* أن يدرب الأعضاء على الاعتماد على النفس.
* يتيح الاندماج للأعضاء.

ب) البرنامج اليومي:

* الاستعداد الشخصي وتجهيز أماكن النوم.
* إعداد طابور رياضي وخدمة عامة ونظافة المعسكر، ووجبة الإفطار .
* جولة ترفيهية بعد تحية العلم.
* تناول وجبة الغذاء.
* راحة وجبة الغذاء.
* برنامج النصف الثاني من اليوم.
* وجبة العشاء.
* نشاط ترويحي " السمر ".

12- مهارات الاتصال الفعال :

إن الهدف الأساسي لعملية الاتصال هو التأثير في الآخرين سـواء لإقناعهم بأمور واتجاهات معينة مرغوبة وتعزيز الاتجاهات لدى الجمهور أو لتغيير قيم وأمور غير مرغوبة في المجتمع.

ولزيادة القدرة على إحداث هذا التأثير في الجمهور المتنوع لابد أن تتوافر بعض المهارات الاتصالية المختلفة لدى القائم بالاتصال " المرسل " وبين المستفيد من عملية الاتصال " المستقبل "

وتتمثل مهارات الاتصال بالنسبة للمرسل " القائم بالاتصال " في :

1- مهارة الحديث .

2- مهارة السئول.

أما مهارات الاتصال بالنسبة للمستقبل " متلقي الرسالة " فتتمثل في :

1- مهارات الإنصات " الاستماع "

2- مهارة القراءة .

3- مهارة الكتابة .

ونتناول هذه المهارات بالتفصيل فيما يلي :

1- مهارة الإنصات " الاستماع " :

تمثل مهارة الإنصات الوجه الآخر لمهارة الحديث ومن الاثنين معا يتحدد طرفا عملية الاتصال الرئيسيين " المرسل – المستقبل " ، والاستماع مهارة أساسية للفرد يتعلمها في بداية حياته منذ نعومة أظافره فالطفل يتعلم الاستماع قبل الكلام فالاستماع أول مهارات الاتصال وأساسي للمهارات الاتصالية الأخرى وتتلخص عناصر الاتصال الشفهي في التفكير ، والكلام ، ثم الاستماع

وللسمع أهمية خاصة تجعله في المرتبة الأولى عن باقي الحواس وبخاصة البصر وذلك للأسباب التالية :

1- إن السمع هو اسبق حواس العقل التي توصل الإنسان بالكون.

2- تعلو حاسة السمع حاسة البصر في اتساع المدى وفي القدرة على الشمول

والإحاطة.

3- إن الاستماع شرط أساسي في النمو اللغوي بصفة عامة .

4- إن الاستماع يقوي انطباعات الود والصراحة مع الآخرين .

5- اكتساب خبرات الآخرين فالاستماع يوسع مدارك الفرد ويزيد قدراته على الفهم من خلال التعلم من الآخرين.

6- تزويدنا بالمعلومات الجديدة.

7- تحسين العلاقات الاجتماعية مع الآخرين مما يسهل مهمة التفاعل معهم والتأثير عليهم.

8- تأكيد أهمية الحديث ليتبادل الخبرات مع الآخرين .

9- إثارة الإعجاب والسرور في النفس .

10- الفهم والقدرة على تقييم الأمور.

عناصر عملية الاستماع " الإنصات " :

تحدث عملية الاستماع عندما يوجد متحدث يضع فكرة في كود ، ومستمع يفك الكود ويحاول تفهم ما يقال ويحدد الاستجابة التي على ضوئها سيستمر الشخص الآخر في الحديث ، أو سيتحول ليأخذ دوره في الاستماع ولهذه العملية أهمية خاصة في مجال إدارة الأزمات حيث يتوقف عليها العديد من العوامل الأساسية التي تساعد على النجاح في أداء المهام الرسمية كما أن الفشل فيها قد يؤدي إلى قطع العلاقات الدبلوماسية والتسبب في العديد من المشاكل السياسية والاقتصادية .

وفيما يلي يمكننا أن نحول عملية الاتصال السمعي إلى مجموعة من العناصر الأساسية هي :

1- المتحدث .

2- الرسالة .

3- المستمع.

4- الإدراك.

5- بيئة الاستماع.

6- التشويش.

7- رجع الصدى .

أ) **المتحدث " المرسل "**

وهو الشخص الذي يضع فكرة في كود ، ويعد أحد العناصر الرئيسية في عملية الاستماع ، وتتوقف فاعلية الاستماع على مجموعة من العوامل المتصلة بالمتحدث وأهمها ما يلي :

*** سرعة حديث المرسل :**

فالمعدل الطبيعي للحديث كما انتهت إلى ذلك البحوث يتراوح من 125 إلى 175 كلمة ، بينما معدل التفكير يتراوح ما بين 400 إلى 800 كلمة في الدقيقة والفرق بين معدل الحديث ومعدل التفكير يعطى الفرصة للمستمع للاستيعاب ولتنظيم ما يحصل عليه من معلومات وتقييمها لتحديد الاستجابة ويمكن تحسين عملية الاستماع عن طريق الاستفادة من هذا الفارق في إجراء العمليات العقلية.

*** لغة المرسل " لهجة الرسالة " :**

لهجة المتحدث الواضحة والمفهومة للمستمع تؤثر على مدى فاعلية عملية الاستماع ، ولذلك إذا كان المتحدث يتحدث باللهجة المحلية ، فعليه التأكد أولا من أنها مفهومة للمتلقي ، حتى لا يفقد انتباه المتحدث كما أن عليه ألا يتحدث بطريقة رتيبة ، وأن يتجنب التمتمة والغمغمة .

*** درجة الانفعال :**

المتحدث الجياش المشاعر والمقنع بما يقول أكثر قدرة على جذب المتلقي وعلى جعله يستمع بعناية وبدقة للرسائل اللفظية ويقوي التفاعل بينهما في ظل هذه الظروف .

*** مكانة المتحدث :**

تؤثر مكانة المتحدث على درجة فهم واستيعاب الحديث ؛ فالمتحدث صاحب السلطة أو النفوذ أو الخبرة يتزايد اهتمام المتلقين بما يقوله وكذا أيضا إذا كانت للمتحدث جاذبية أو مصداقية لدى المتلقي ، فإن المتلقي يستمع لما يقوله ويتأثر به.

ب) الرسالة

وهي محصلة وضع فكر المتحدث في رمز ، وتمثل الناتج المادي والعقلي للمصدر ، وفي حالة الاتصال الشفهي يعتبر الحديث أو الكلمات المنطوقة هي الرسالة والمعاني التي ينقلها المتحدث يمثل الكلام المنطوق جزء منها ، أما باقي المعاني فتكمن خارج الكلمات المنطوقة وهي اللغة غير اللفظية والتي تعطي مدلولات أو معاني تتفق أو تختلف مع ما يقوله المتحدث من كلمات.

وتؤثر طبيعة الرسالة على عملية الاستماع من جوانب متعددة منها:

1- جانب الألفاظ والمعاني (واضحة / غير واضحة)

2- جانب الصوت ومدى وضوحه .

3- المكونات غير اللفظية في عملية الاستماع (التعبير بالوجه) وحركة الجسد والأيدي.

ج) المتلقي أو(المستمع):

وهو الطرف الأساسي في عملية الاستماع وهو الذي يستقبل المؤثرات الصوتية ويضفي عليها معنى معين بعد تميزها وإدراكها ، وبه يحقق هدف المتحدث من عملية الإرسال بل وتتوقف عليه عملية الإرسال.

ولنجاح عملية الاتصال ينبغي أن تتوافر للمتلقي طبقا لما ذهبت إليه جمعية الاتصال الخطابي الأمريكية في اجتماعها السنوي لعام 1984م مجموعة من المقومات والقدرات الأساسية وهي :

1- القدرة على فهم اللغة الشفهية للحديث وتميز الأفكار الرئيسية .

2- القدرة على تحديد التفاصيل الفرعية.

3- تميز العلاقات الواضحة بين الأفكار .

4- القدرة على استيعاب أو استرجاع الأفكار والتفاصيل الرئيسية وإضافة إلى

هذه القدرات حددت الجمعية مجموعة من المهارات الأساسية التي ينبغـــي أن تتوفر للمتلقي والتي يتوقف عليها نجاح عملية الاتصال ذاتها وهي :

أ) الانتباه وسعة الأفق.

ب) إدراك هدف المصدر.

ت) التمييز بين جمل الحقيقة والرأي.

ث) التمييز بين البراهين المنطقية والعاطفية.

ج) ملاحظة مدى الحياد أو الانحياز للمصدر.

ح) تمييز اتجاه المصدر.

خ) تمييز التناقضات بين الرسائل الشفهية وغير الشفهية للمصدر.

د) الإدراك

يعد الإدراك أحد مكونات عملية التعامل مع المعلومات ، فحين يستقبل النظام السلوكي المعلومات عن المثيرات المختلفة يتم نقلها إلى منطقة متخصصة في العقل لمعالجتها بالتحليل والبحث حتى يستخرج النظام منها الدلالات والمعاني التي يعتمد عليها في اختيار أنواع الاستجابات التي تصدر عنه فعملية الإدراك هـــي عمليـــة تفسير المعلومات الواردة للنظام السلوكي وتكوين المفاهيم والتصورات عن العـــالم المحيط.

ويتوقف نجاح عملية الاستماع ومدى قدرة المتحدث على تحقيق أهدافه علـــى المكونات الإدراكية التي تؤثر على عملية الاستماع وتحدد بالتـــالي مـــدى نجـــاح المتحدث في تحقيق أهدافه ومن أهم هذه العوامل ما يلي :

1- دقة الاستماع والانتباه المركز.

2- فهم الموضوع المثار كاملا والذي يتم من خلال توافر عدة مهارات هي :

أ) التحليل .

ب) التفسير.

ت) الموازنة .

ث) النقد والتقويم .

ج) اتخاذ اتجاه معين.

ح) تدوين الملاحظات عن موضوع الاستماع .

هـ) الظروف البيئية

فالبيئة التي يتم فيها عملية الاستماع تؤثر على مدى فاعلية الاستماع وذلك من خلال متغيرات عديدة من أهمها :

* الطقس والحرارة.
* الضوضاء.
* مدى الراحة في الجلوس.

و) التشويش

وهو مجموعة العوامل التي تؤدي إلى ظهور اختلاف بين الرسالة المنطوقة والرسالة المسموعة وهو نوعان :

1- تشويش ميكانيكي : ويعني أي تغيير أو تداخل فني يطرأ على إرسال الإشارة في رحلتها من مصدر المعلومات إلى الهدف الذي يزيد المصدر الوصول إليه ، وتحدث عملية التشويش الميكانيكي من عدة جوانب من أهمها :

* تدخل خارجي يؤثر على وضوح الرسالة مثل مصادر الضوضاء الخارجية.
* التدخل الذي يأتي من عيوب آليات الإرسال والاستقبال نفسها.
* ضعف حاسة السمع عند المتلقي.
* ضعف الأحبال الصوتية أو إصابة المتحدث بالبرد أو غيره مما يؤثر على أجهزة النطق.
* سرعة الحديث وتحدث المرسل بلهجة غير مفهومة.
* الاستماع إلى أكثر من شخص يتحدثون في وقت واحد.

2- التشويش الدلالي : ويقصد به فهم الرسالة بمعنى آخر عن المعنى الأصلي لها

وغالبا ما يحدث نتيجة بـ :

* عدم انتباه المتلقي نظرا لانشغاله بقضايا أخرى أكثر أهمية.
* صعوبة موضوع الحديث بحيث يتجاوز قدرته على الفهم والاستيعاب .
* عدم موافقة موضوع الحديث وما يحمله من قيم وأفكار مع إطاره الدلالي .
* الخبرات السابقة .
* الحالة المزاجية للمتلقي.

ز) رجع الصدى

ويتمثل في مجموعة الاستجابات اللفظية وغير اللفظية بين طرفي عملية الاستماع ، ويتوقف على نوع هذه الاستجابات تحديد استمرار عملية الاتصال أو توقفها أو إظهار جوانب الموافقة أو الرفض أو الاعتراض أو الاستفسار حول ما تتضمنه الرسالة الإعلامية ، وفي حالة الاتصال السمعي يتمثل رجع الصدى في :

* الاستجابة اللفظية.
* الاستجابة غير اللفظية.

13- مهارة الإقناع :

إن الهدف الأساسي للقائم بالاتصال بصفة عامة والعاملين في مجال إدارة الأزمات هو إقناع المستمع برسالته خاصة وأن هذا الإقناع يتوقف عليه مستقبل العلاقات الدولية والرسمية غالبا :

وتتوقف مهارة الإقناع لدى المتحدث على توفر عدة عناصر هامة وأساسية هي :

1- الاستشهاد بالقرآن الكريم :

وهو دستور الحياة الذي وضعه رب العزة سبحانه وتعالى كمنهاج للمسلم القائم على الإقناع والمنطق.

2- الاستشهاد بالإنجيل والتوراة :

3- الاستشهاد بالأحاديث القدسية:

4- الاستشهاد بالسنة النبوية الشريفة :

5- الاستشهاد بالدساتير والقوانين واللوائح والقرارات:

خاصة تلك القوانين واللوائح المنظمة للعمل الرسمي والاجتماعي والنصوص والمعاهدات وإدارة الأزماتات الدولية .

6- الالتزام بالإجماع والقياس وبالعرف والعادات والتقاليد الاجتماعية الصحيحة والسائدة في المجتمع حتى لا يشعر المستمع أنك غريب عنهم مما يساعد على خلق جو جيد من الألفة التي تساعد على تسهيل مهمتك في الإقناع .

7- الالتزام بالقياس العقلي السليم والتسلسل المنطقي في الحديث.

8- تحري الصدق في كل ما يقال لأنه أقرب وأسهل طريق للإقناع.

14- مهارة إدارة الأزمات :

يعد مفهوم الأزمات من المفاهيم واسعة الانتشار في حياتنا المعاصرة حيث أصبح بشكل أو بآخر يمس كافة نواحي الحياة ؛ فالأزمات عبارة عن لحظة حرجة أو نقطة حاسمة يتحدد عندها مصير تطورها إما إلى الأفضل وإما إلى الأسوأ.

وفي مجال العلاقات الرسمية سواء كانت داخلية أو خارجية فإن مدى توافر مهارة إدارة الأزمات لدى الدبلوماسي أو أي من العاملين بالعمل الرسمي أو الاجتماعي يساعد على الحفاظ على العلاقات الداخلية والخارجية بل وتدعيمها وخلق نوع من التعاون على المستوى الداخلي والخارجي في الوقت نفسه، ولذلك كان علم السياسة والاجتماع من أهم العلوم التي اهتمت بمجال إدارة الأزمات.

وقد يكون سبب الأزمات خارج عن إرادة الإنسان وبالتالي لا يمكن التحكم فيها إلا بإيقافها أو بإضعافها ، وقد ترجع هذه السباب على الإنسان مثل سوء الفهم، سوء الإدراك ، سوء التقدير، سوء التخطيط ، الإدارة غير الرشيدة ، الأخطاء البشرية ، ضعف الإمكانيات المتاحة ، تعارض المصالح والأهداف.

أهداف إدارة الأزمات في مجال إدارة الأزمات :

تهدف إدارة الأزمات في مجال إدارة الأزمات إلى التعامل الفوري مع الأحداث ووقف تصاعدها وتحجيمها وعودة الاتصال الفعال مع جميع الأطراف وذلك من خلال تحقيق مجموعة من الأهداف الفرعية الهامة وهي :

1- اكتشاف إشارات الإنذار المبكر للأزمة.
2- سرعة اتخاذ القرارات الحاسمة لمواجهة الأزمات.
3- تنظيم الجهود والتنسيق بين محاور الأزمات للتغلب عليها ومواجهتها بأقل خسائر ممكنة وفي أسرع وقت وبكفاءة عالية.
4- محاولة إعادة التوازن إلى حالته الطبيعية بأسرع وقت ممكن
5- تحديد إجراءات منع التهديد وإعادة النظام والاستقرار في مجال العلاقات الرسمية والاجتماعية الداخلية والخارجية .
6- التعرف بسرعة على نوع الأزمات سواء كانت داخلية أم خارجية أيا كان نوعها سواء كان سياسي أو اقتصادي أو اجتماعي أو ثقافي لأنها مهما كان نوعها سيكون لها تأثير على العلاقات الدبلوماسية خاصة إذا كانت خارجية.
7- تحليل عناصر الأزمات لتحديد الخطة المناسبة لمواجهتها.
8- تقييم تطورات موقف الأزمات أولا بأول وتعديل الخطط بناء على ما يستجد على هذا الموقف.

المهارات الأساسية المطلوبة لإدارة الأزمات في مجال إدارة الأزمات :

1- صفاء الذهن والقدرة على صناعة القرار.
2- سرعة البديهة والقدرة على ملاحظة كافة الأبعاد .
3- استعمال العقل والمنطق في التفكير وتنحية النواحي العاطفية.
4- الأمانة والقدرة على إدارة دفة الحوار .

5- القدرة على العمل تحت ضغط الوقت وإدراك الضغوط التي تفرضها الأزمات.

6- القدرة على إقامة صلات طيبة مع الآخرين ، والعمل في إطار فريق .

7- القدرة على المرونة والتفكير الإبداعي.

وعلى ذلك يجب أن يتوفر في الدبلوماسي مجموعة من السمات والميول والقدرات من أهمها:

* السمات الشخصية : وتشمل (النشاط والحيوية – الاتزان الانفعالي – السيطرة – الذكاء الاجتماعي – تحمل المسئولية – الموضوعية)

* الميول المهنية : وتشمل (الميول الابتكارية – الميول الإقناعية – الميول الاجتماعية – الميل إلى الأعمال الصعبة – الميول الفنية)

* القدرات العقلية : (تشمل الذكاء العام ، سرعة استدعاء الأفكار ، الحساسية للمشكلات ، التركيز وسط أشياء مشتتة ، القدرة على اتخاذ القرار ، القدرة على التخطيط ، سرعة الإدراك ، إدراك العلاقة بين الأشياء ، العمليات الحسابية ، القدرة على التذكر ، طلاقة التعبير).

القدرات البدنية : وتشمل (مرونة الحركة ، قوة اليدين ، قوة الأرجل والبدن بصفة عامة)

القدرات النفس حركية : **وتشمل (سرعة رد الفعل ، قوة الملاحظة)**

العوامل التي تساعد على نجاح العاملين في مجال إدارة الأزمات في إدارة الأزمات :

1- إدراك أهمية الوقت .

2- إنشاء قاعدة شاملة ودقيقة من المعلومات والبيانات.

3- توفير نظم إنذار مبكر.

4- الاستعداد الدائم لمواجهة الأزمات.

5- توفير نظم اتصال تتسم بالكفاءة والفاعلية .

6- القيادة السوية غير الانفعالية

المراجع

* القرآن الكريم

* الأحاديث القدسية

* السنة النبوية الشريفة

1- احمد بديوى .معجم العلوم الاجتماعية .ط1 (بيروت :مكتبة لبنان،1982)

2- أديب خصور،منى صلاح الدين شرف. الإعلام والأزمات، (السعودية: أكاديمية نايف العربية للعلوم والثقافة ،1999)

3- السيد السعيد . استراتيجيات إدارة الأزمات والكوارث:دور العلاقات العامة(دار العلوم للنشر والتوزيع ،2006)

4- جروان السابق .كنز الطالب: قاموس فرنسي – عربي ،ط1(بيروت: دار السابق للنشر،1972)

5- جمال الدين محمد بن بكر بن منظور .لسان العرب، ج 10(القاهرة : الدار المصرية للتأليف والترجمة ،ب ت)

6-جمال الدين احمد حواش.دور مهام القوات المسلحة المصرية وعلاقتها بباقي أجهزة الدولة في إدارة الأزمات على المستوى القومي ، رسالة دكتوراه غير منشورة (أكاديمية ناصر العليا للعلوم العسكرية،كلية الدفاع الوطني ،1994)

7 – حسن عماد مكاوي ، الإعلام ومعالجة الأزمات ط1 (القاهرة : الدار المصرية اللبنانية 2005)

8- رجب عبد الحميد السيد. دور القيادة في اتخاذ القرار خلال الأزمات(مطبعة الإيمان،2000)

9- عباس رشدي العماري. إدارة الأزمات في عالم متغير،ط1(مركــز الأهــرام للترجمة والنشر ،1993)

1.- فهمي توفيق مقبل . دور المؤسسات التربوية فى مكافحـــة الشـــائعات :فـــي الإشاعة والحرب النفسية(الرياض: منشورات المركــز العربـــي للدراســـات الأمنية والتدريب،1410ه)

11- قدري على عبد الحميد : اتصالات الازمة وتطبيق فى المجال الامنى ، مجلة كلية الدراسات العليا (القاهرة ، كلية الدراسات العليا بأكاديمية مبارك للأمـــن والعدد العاشر يناير 2004)

12- مجمع اللغة العربية .المعجم الوجيز(القاهرة: الهيئة العامة لشـــئون المطـــابع الأميرية،1998)

13- محسن احمد الخضيرى. إدارة الأزمات :علم امتلاك كامل القوة فـــي اشـــد لحظات الضعف (القاهرة: مجموعة النيل العربية،2003)

14- محسن الخضيرى.إدارة الأزمات (القاهرة: مجموعة النيل العربية،2003)

15- محسن احمد الخضيرى. إدارة الأزمات منهج اقتصادي وادارى متكامل لحل الأزمة (القاهرة:مكتبة عين شمس ، 1990)

16- محمد ابن أبى بكر الرازي. مختار الصحاح، (القاهرة : المطبعة الأميريـــة ، 1926)

17- محمد رشاد الحملاوى. إدارة الأزمات تجارب محلية وعالمية، ط2 (القاهرة: مكتبة عين شمس،1995)

18- محمد رشدي الحملاوى . إدارة الأزمات : تجارب محلية وعالمية (القاهرة : مكتبة عين شمس،1993)

19- محمد شومان. الإعلام والأزمات مدخل نظري وممارسات عملية (القاهرة : دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع،2000)

2.- محمد شومان : إدارة المصرية لكارثة قطار كفر الدوار – دراسة تحليلية – مجلة المؤتمر السنوي الرابع لإدارة الأزمات والكوارث (القاهرة : كلية التجارة جامعة عين شمس أكتوبر 1999)

21-محمد شومان. الإعلام والأزمات : مدخل نظرى وممارسات عملية (القاهرة : دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع،2002)

22- محمد صلاح سالم . إدارة الأزمات والكوارث : بين المفهوم النظري والتطبيق العملي ،ط1 (عين للدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية ، 2005)

23-محمد منير حجاب. العلاقات العامة في المؤسسات الحديثة ، ط (دار الفجر للنشر والتوزيع ، 2007)

24- مدحت محمد أبو النصر . الخدمة الاجتماعية الوقائية (دبي: دار القلم، 1996)

25-عادل صادق محمد. الصحافة وإدارة الأزمات : مدخل نظري تطبيقي (القاهرة : دار الفجر للنشر والتوزيع،2007)

26-عباس رشدي العمارى. إدارة الأزمات في عالم متغير ،ط1 (مركز الأهرام للترجمة والنشر، 1993)

27-عبد الحفيظ محمود عطا. إدارة الأزمات السياسية : النظرية العامة والممارسات التطبيقية ، ط 2(أسيوط : مطبوعات قسم العلوم السياسية ، كلية الآداب ،جامعة أسيوط،2003)

28-عطية حسين افندى. اتجاهات جديدة في الإدارة بين النظرية والتطبيق ، ط 1 (القاهرة : ب ن ،1994)

29- على عجوة ،كريمان فريد . إدارة العلاقات العامة :بين الإدارة الإستراتيجية والدارة الأزمات، ، ط2(القاهرة: عالم الكتب،2008)

3.-على عبد الرازق ،الرأي العام أثناء الأزمات والكوارث ،الدورة التدريبية للإعلام أثناء الأزمات والكوارث (أكاديمية نايف للعلوم الأمنية ،2002)

31- مختار التهامي. الراى العام والحرب النفسية (القاهرة: دار المعارف ، (1979

32- مصطفى علوي . مفهوم الأزمة الدولية والعلاقات بين الولايات المتحدة والاتحاد السوفيتي أثناء حرب أكتوبر 73(بيروت: مجلة الفكر الاستراتيجي العربي ،العددد10، يناير 1984)

33- منى صلاح الدين شريف.إدارة الأزمات الوسيلة للبقاء،(القاهرة: دار البيان للطباعة ،1998)

34- هالة منصور.الاتصال الفعال : مفاهيمه واسليبة ومهاراته(الإسكندرية: المكتبة الجامعية،2000

35- هويدا مصطفى. دور الإعلام في الأزمات الدولية(مركز المحروسة للبحوث والتدريب والنشر،2000)

1. allport gw and postman lew,the psychology of rumor,new york 1948,
2. Donna Aguilera, crisis intervention:theory and methodology,(st.louis:c.v.mosly company,1983)
3. Birch , j new faetors in crisis ploning and response public relorions quarterly vol 39(1) spring
4. Bland.m:communicating out ofacrisis"1"ed, Macmillan press ltd (1998)
5. longman dictionary (England :Longman group ,1995
6. The American Hertig dictionary (Houghton miffin company.bostn .u.s.a) 1985

7. MarcRaboy and Bernard Dagenahs, hntroducthon :media and the politics of crisis:mass communication and the Distribution of social order, (london:sage publications, 1996)
8. Ralph,rossnow, inside rumor: apersonal journey, American psy chologist 64,1991,
9. wepster : new wrled dictionary of American English ,simon&Schuster 1997,
10. Herrero Gonzaley&cornelues pratt,How to maneg crisis Befor or whener it Hits, public Relations Quarterly ,vol.4.,n.1,spring 1995,
11. http://www.shammel.net 26/12/2008
12. http://www.aljazeera.net 26/12/2008
13. whttp://ar.wikpedia.org 26/12/2008
14. http://aoulef.hooks.com 27/12/2008
15. http://www.shammel.net 26/12/2008
16. http://paltimes.net 26/12/2008
17. whttp://ar.wikpedia.org 27/12/2008
18. http://www.aljazeera.net 27/12/2008
19. http://www.aljazeera.net 3./12 /2008
20. http://asharqalawsat.net 3./12/ 2008
21. http://www.s77.com 27/12/2008
22. http://www.syrionews.com 26/12/2008
23. Robbert heath, Hand book of public Relations ,(London:sege publications,2..1)
24. Rymond .Euring,Moring From micro to macro: issues management: public Relation.Review,v.x,v.i,n.1,19900
25. Theodore Levitt,thinking about crisis management,(new York: the free press,1991)
26. http:// www.alukah.net 18/1/2009
27. http:// www.alukah.net 18/1/2009
28. Reber,a,dictionary of psychology, London, penguin books.1985,
29. www. Islamonlin.net 2./1/2009
30. www.america.gov/st/freepress-arabic 2./1/2009